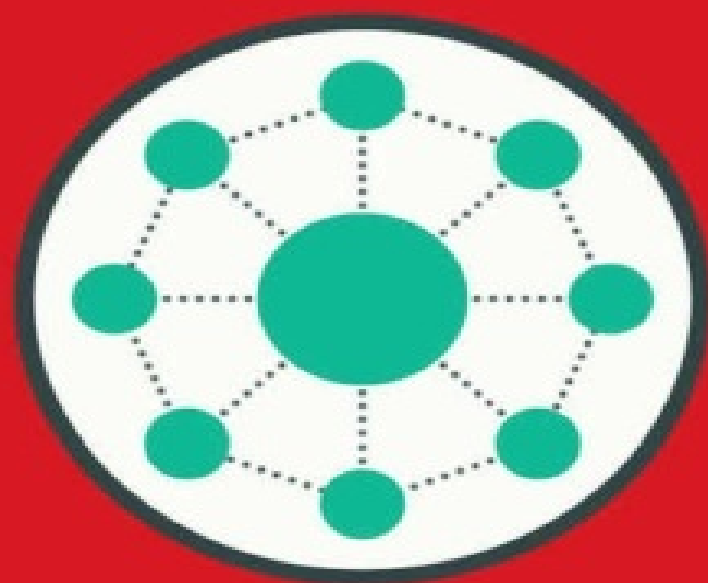


DALE CARNEGIE

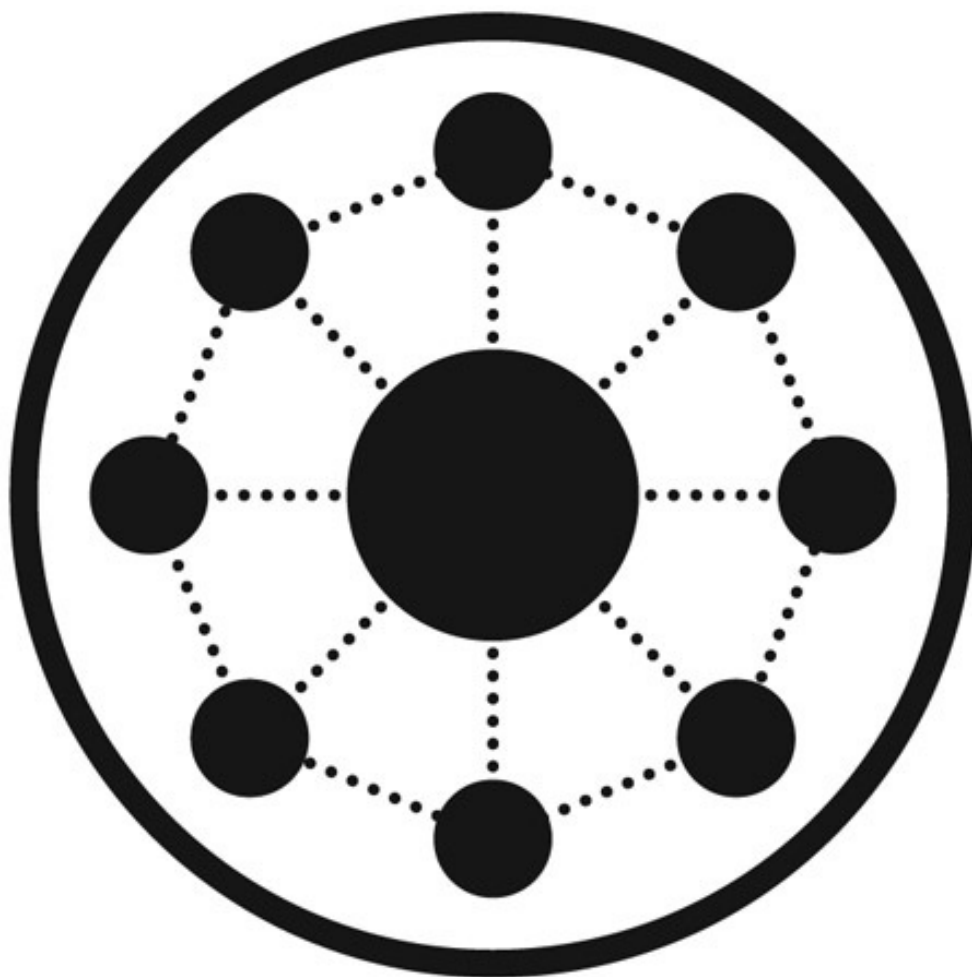
*Autor de Como fazer amigos
e influenciar pessoas*

Como ter uma vida mais rica e influenciar pessoas



BS
BestSeller





Tradução de
Patrícia Arnaud

1ª edição



Rio de Janeiro | 2013

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Carnegie, Dale, 1888-1955

C287c

Como ter uma vida mais rica e
influenciar pessoas [recurso
eletrônico] / Dale Carnegie;
tradução Patrícia Arnaud. - 1. ed. -
Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.
recurso digital: il.

Tradução de: Living an enriched
life Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe
Digital Editions Modo de acesso:
World Wide Web
ISBN 9788576847830 (recurso
eletrônico)

1. Relações humanas 2.
Comunicação interpessoal. 3.
Livros eletrônicos. I. Título.

13-03527

CDD: 158.2
CDU: 316.47

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano
LIVING AN ENRIC HED LIFE
Copyright © Dale Carnegie Associates
Copyright da tradução © 2013 by Editora Best Seller Ltda.

Publicado mediante acordo com Dale Carnegie Associates e JMW Group Inc.,
Larchmont, New York.

Capa: Sergio Cavalho I Persicópio
Editoração eletrônica da versão impressa: Ilustrarte Design e Produção Editorial Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora, sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela

EDITORA BEST SELLER LTDA .
Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão
Rio de Janeiro, RJ – 20921-380
que se reserva a propriedade literária desta tradução

Produzido no Brasil

ISBN 9788576847830

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002

SUMÁRIO

[PREFÁCIO](#)

[CAPÍTULO 1Construa sua autoconfiança](#)

[CAPÍTULO 2Torne-se uma pessoa entusiasmada de fato](#)

[CAPÍTULO 3Estabeleça e atinja objetivos alcançáveis](#)

[CAPÍTULO 4Como os outros nos veem](#)

[CAPÍTULO 5Nós somos nossos maiores motivadores](#)

[CAPÍTULO 6Enfatize o positivo](#)

[CAPÍTULO 7Seja corajoso](#)

[CAPITULO 8Vença a derrota](#)

[EPÍLOGO Os princípios de Dale Carnegie](#)

[APÊNDICE Sobre a Dale Carnegie & Associates, Inc.](#)

[Sobre o organizador](#)

PREFÁCIO

Quanto mais eu vivo, mais percebo o impacto das atitudes na vida. A atitude, para mim, é mais importante do que os fatos. É mais importante do que o passado, a educação, o dinheiro, as circunstâncias, os fracassos, a aparência, o talento ou a habilidade. Ela promove ou destrói uma empresa, uma igreja, um lar... O notável é que diariamente temos a oportunidade de escolher a atitude que vamos adotar para aquele dia. Não podemos mudar o inevitável. A única coisa que podemos fazer é tocar com a única corda que temos. A única coisa que podemos fazer é tocar com a única corda que temos e que representa a nós mesmos. Estou convencido de que a vida é 10% o que acontece comigo e 90% como reajo a isso. E assim acontece com você... nós estamos no comando de nossas atitudes.

— DALE CARNEGIE

Viver uma vida mais rica! Quem não gostaria de desfrutar mais dos anos que temos na Terra? Nós passamos um terço de nossas vidas dormindo, pelo menos um terço trabalhando em nossas carreiras ou tomando conta de nossas famílias e, se tivermos sorte, mantendo o equilíbrio com atividades de lazer, culturais ou religiosas, ou apenas relaxando. Muitas pessoas têm uma vida sem brilho, uma existência monótona, trabalham pesado em empregos insatisfatórios e usam o pouco tempo livre de que dispõem em ocupações pouco gratificantes.

Neste livro vamos discutir algumas das razões pelas quais caímos nessas armadilhas; forneceremos algumas dicas para ajudar a superar os problemas e seguir em frente, para uma vida melhor, mais produtiva e mais satisfatória.

Autoconfiança

A primeira questão a ser discutida é a autoconfiança, ou seja: o sentimento que temos em relação a nós mesmos de que podemos realizar qualquer coisa a que nos propusermos fazer. Esse é o elemento essencial para se ter uma vida mais rica e significativa. A principal razão de muitos nunca serem bem-sucedidos em seus empregos, em seus empreendimentos e até mesmo em suas vidas pessoais é a falta desse ingrediente-chave. Por que as pessoas carecem de autoconfiança? Uma razão comum é que elas falharam em alguma atividade no passado em suas vidas e temem que isso possa acontecer novamente. Uma outra é que outros indivíduos – seus próprios pais, professores, patrões – nunca ficaram satisfeitos com o seu desempenho e fizeram com que elas se considerassem fracassadas.

Outras ainda tiveram sucesso seguido por algum tipo de fracasso e deixaram que este fracasso dominasse suas mentes e as condenasse a uma ausência de

autoconfiança em tudo o que fazem. Vamos mostrar como superar isso e como desenvolver e manter a autoconfiança e uma autoimagem segura.

Entusiasmo

Um estudo sobre a vida de grandes homens e mulheres, independentemente de eles serem do governo, de empresas privadas, da área de ciências ou das artes, mostra que o ingrediente que eles possuem em comum é o entusiasmo em relação aos seus trabalhos e às suas vidas.

O entusiasmo é o elemento secreto da maioria das pessoas bem-sucedidas, assim como o gerador da felicidade naquelas pessoas que o possuem. Ele é essencial na atitude do indivíduo em relação às outras pessoas, ao seu trabalho e ao mundo. Faz a grande diferença entre uma vida banal e uma vida mais rica, mais significativa.

Definir e atingir metas

Todas as pessoas bem-sucedidas começam com um objetivo. Estabelecer metas e trabalhar para a sua concretização é o primeiro passo a se tomar para o longo caminho rumo ao sucesso. Ao sabermos para onde vamos e como devemos planejar para chegar lá, seremos capazes de concentrar nosso tempo, nossa energia e nossa emoção, e de começar no caminho certo para alcançar essas determinações. Estudaremos como definir objetivos que nos inspirem a grandes conquistas, como garantir que não vamos nos desviar de nossas metas e como superar obstáculos para alcançá-las.

Imagem

A imagem que projetamos para as outras pessoas é um fator importante na confiança que geramos nelas e no fato de elas se sentirem confortáveis conosco ou não.

Uma imagem agradável e acolhedora pode ser *desenvolvida*. Algumas das facetas que compõem a nossa imagem são inatas – a aparência física, a inteligência básica e alguns talentos –, mas cada um de nós tem a capacidade de recriar grande parte de nossas características inatas e de desenvolvê-las para nos dar aquele tipo de imagem que os outros venham a admirar.

Não é fácil se transformar na pessoa que queremos ser, mas isso começa com um forte desejo e um comprometimento de desenvolver um comportamento extrovertido, alegre, otimista e positivo – uma imagem que vai ganhar a aprovação dos homens e mulheres com os quais nos inter-relacionamos. Vamos aprender como criar uma boa primeira impressão e como manter e aperfeiçoar essa imagem.

Automotivação

Apenas querer alcançar os nossos objetivos não é o suficiente. Devemos cultivar constantemente o desejo e a ambição, manter essas metas vivas, e estar fortes e saudáveis para nos empenharmos de forma ativa. Essa é a única forma em que podemos combinar nossos sonhos com nossas realidades. Vamos explorar as maneiras com as quais podemos nos motivar a atingir nossas metas e aprender técnicas para seguir adiante quando desanimarmos.

Seja positivo

Não existe hábito mais edificante do que ter uma atitude de esperança, a convicção de que as coisas vão acabar bem, e não mal, de que nós vamos ser bem-sucedidos, e não fracassados, e de que, independentemente do que possa ou não acontecer, vamos ser felizes.

Não há nada mais útil do que manter essa atitude otimista baseada em expectativa: a atitude que sempre busca e espera o melhor, o maior e o mais feliz, e nunca se permite entrar em um estado de espírito pessimista e desanimado.

Nem sempre é fácil manter-se positivo, especialmente quando as coisas não saem como planejamos. Vamos aprender como superar a negatividade e pensar de modo positivo, independentemente dos problemas que enfrentamos.

Seja corajoso

As pessoas bem-sucedidas têm a coragem de colocar suas ideias em prática, a vontade de investir seu dinheiro, seus esforços e suas emoções em um empreendimento no qual elas realmente acreditam.

Todos nós devemos assumir riscos se quisermos progredir em nossos empregos e em nossas vidas. Por meio de uma análise cuidadosa, podemos minimizar as chances de fracasso, mas nunca podemos eliminá-lo. Sem sofrimento, não há ganho. Ao jogarmos sempre nos limites da segurança, podemos evitar esse sofrimento, mas nunca sentiremos a grande alegria e satisfação proveniente da superação dos obstáculos e do alcance de nossos objetivos.

Recupere-se

Mesmo tendo experiência e *know-how*, não é sempre que conseguimos ser bem-sucedidos. Haverá momentos em que falharemos, mas não devemos deixar que a ideia do fracasso nos abata. Nós aprendemos a partir de nossos erros e aplicamos os aprendizados para superar nossas falhas.

Frequentemente, a decepção ou o fracasso tem um efeito colateral: nossa moral fica abalada e a nossa autoconfiança, destruída. A menos que uma ação corretiva seja adotada imediatamente, isso pode deteriorar-se para a autocompaixão, o fracasso e a infelicidade. Vamos explorar como lidar com os efeitos psicológicos das derrotas e como restaurar o nosso moral.

Para tirar o máximo proveito deste livro

Primeiro, leia todo o livro para absorver os conceitos de maneira geral. Em seguida, releia cada um dos capítulos e comece a aplicar as orientações a fim de realizar cada uma das áreas abrangidas. Isso vai inseri-lo no caminho para viver uma vida mais rica, um passo importante no caminho do sucesso.

Arthur R. Pell, Ph.D.
Organizador

CAPÍTULO 1

Construa sua autoconfiança

Acredite em si mesmo! Tenha fé em suas capacidades! Sem uma confiança humilde, mas razoável em seus próprios poderes, você não pode ser bem-sucedido ou feliz.

— DALE CARNEGIE

Quando a empresa dele abriu uma vaga de supervisor para um novo departamento, Larry ficou tentado a se candidatar, mas, após um momento, ele disse para si mesmo: “Eu gostaria de subir de posição, mas não acho que eu possa lidar com isso.”

Susan fez uma sugestão para seu chefe, por achar que poderia melhorar a produtividade, mas ele apontou várias falhas. A reação de Susan foi: “Sou um fracasso. Eu simplesmente não consigo pensar nas coisas. Nunca mais farei outra sugestão.”

Claire foi convidada para presidir uma comissão em sua igreja. Ela contou ao seu marido: “Eu teria que falar aos membros da igreja sobre esse projeto. Não há meios de eu fazer isso.”

Eliot foi o melhor vendedor de sua empresa nos três primeiros meses deste ano, porém, no quarto, ele ficou bem para trás. Ele disse para si mesmo: “Eu tive sorte neste primeiro trimestre, mas a sorte não se manteve e, agora, estou de volta ao lugar a que pertencço, apenas em busca de cumprir cotas. Eu sabia que isso não podia durar.”

Qual é o problema com esses homens e mulheres? Todos eles carecem de autoconfiança. Todos eles se consideram fracassados, condenados a permanecer na extremidade inferior do espectro de suas vidas.

Há momentos em que qualquer um de nós pode ter dúvidas em relação às nossas capacidades e realizações e constatar que nossa autoconfiança está em declínio. Para piorar a situação, enfatizamos e alimentamos suposições sobre o que os outros pensam de nós, de modo a determinar como nos sentimos sobre nossa capacidade e sobre nós mesmos. Essa mentalidade pode fazer com que evitemos assumir riscos, devido ao medo do fracasso. Esse tipo de reforço pode nos colocar para baixo, pode nos levar a rejeitar comentários positivos e a contribuir para ideias prejudiciais que perpetuam padrões de pensamentos autodestrutivos e uma atitude negativa.

A autoconfiança é parte integral da autoestima. Antes de podermos conquistar a confiança nas decisões que tomamos, devemos acreditar em nós mesmos. Devemos realmente sentir que somos alguém de valor. Se não temos autoestima, como podemos estar *confiantes* de que nossas decisões valem a pena?

Com muita frequência, estamos mais preocupados com o que os outros pensam de nós do que com o que pensamos sobre nós mesmos. William Becker, um clérigo e escritor de meados do século XX, advertia seus leitores: “Não importa o que as ‘pessoas’ pensam a seu respeito. Elas podem superestimar ou subestimá-lo! Até que descubram o seu verdadeiro valor, seu sucesso depende principalmente do que você pensa de si próprio e se acredita em si mesmo. Você

pode ter sucesso mesmo que ninguém mais acredite nisso, mas nunca vai ser bem-sucedido se você não acreditar em si mesmo.”

O grande filósofo grego Epictetus disse: “Nenhum homem é livre se não for mestre de si mesmo.” A menos que tenhamos confiança em nossas capacidades e fé em nossa determinação de vencer, nunca vamos nem mesmo iniciar o caminho que leva à realização de nossos objetivos. Devemos esperar coisas grandiosas de nós mesmos. Essa fé traz para fora o que há de melhor dentro de nós. Como diz o velho ditado:

A batalha da vida nem sempre é vencida
pelo o homem mais forte ou o mais rápido;
mas, mais cedo ou mais tarde, o homem que ganha
é aquele que ACHA que pode.

Nós somos quem nós somos, e não o que os outros pensam

Os indivíduos que não são autoconfiantes dão muita importância ao que os outros pensam, de modo a determinar como eles se sentem em relação a si mesmos.

Eles evitam assumir riscos, devido ao medo do fracasso e, geralmente, não têm a expectativa de serem bem-sucedidos. Eles frequentemente se colocam para baixo, rejeitam comentários positivos e contribuem para suposições prejudiciais

que perpetuam padrões de pensamentos autodestrutivos e uma atitude negativa. Alguns padrões de pensamentos autodestrutivos incluem:

- Pensamento exagerado: foi assim que Susan reagiu à crítica de seu chefe em relação à sua sugestão. Um fracasso levou-a a sentir: “Sou um fracasso total quando meu desempenho não é perfeito.”
- Desastre iminente: o desastre está à espreita em cada esquina e chega a ser esperado. Por exemplo, um único detalhe negativo, uma pequena crítica ou um comentário passageiro torna a existência obscura. “Eu estraguei aquela apresentação e agora eu nunca vou ser promovido.”
- Ampliação do negativo: o bom desempenho não conta quase tanto quanto o mau desempenho. Essa foi a reação de Eliot. “Eu sei que tive o melhor registro de vendas do último trimestre, mas isso foi apenas sorte. Agora estou de volta ao meu verdadeiro eu. Estou apenas cumprindo cotas neste trimestre.”
- Ênfase exagerada sobre as declarações contendo “deve”. As declarações contendo o verbo “dever” têm como objetivo nos empurrar para o cenário perfeito, mas precisam ser seguidas por um processo de pensamento realista que estabeleça o “como é”. Estabelecendo-se o “como é”, podemos planejar como começar de onde estamos para o “deve ser”. Muitas vezes, apenas olhamos para onde estamos e congelamos de medo quando vemos que não estamos perto de onde deveríamos estar. Em vez disso, este deve ser o momento de parar, olhar e escutar, e assim prosseguirmos conforme o planejado.
- Estamos fora de nossa zona de conforto. Desde a infância, desenvolvemos um ambiente no qual estamos confortáveis. Na família de Sally, seu pai tomava todas as decisões. Diziam às crianças que elas eram para ser vistas, mas não ouvidas. Hoje, como adulta, esposa, mãe e funcionária, ela se sente desconfortável quando solicitada a tomar decisões.
- Charlie passou muitos anos como empregado administrativo não comissionado do Exército dos Estados Unidos. Ele estudou e seguiu os Regulamentos do Exército religiosamente. Em seu primeiro emprego civil após sua aposentadoria, não pôde operar de forma eficiente, porque não havia regulamentação por escrito equivalente em sua empresa para orientá-

lo.

- Sandra L., uma compradora de uma boutique local de vestidos para adolescentes, foi convidada por seu chefe a narrar um desfile de moda. Ela ficou apavorada. Falar com cada um dos clientes, um por vez, fazia parte de sua rotina e era confortável. Entretanto, falar a um grupo tirou-a de sua zona de conforto. Seu chefe sugeriu que ela fizesse o Curso Dale Carnegie para lidar com esse problema.

Dale Carnegie desenvolveu um método para ajudar os participantes de seus cursos a superar esse desconforto, exigindo que cada aluno falasse pelo menos uma vez a cada aula para um público apreciativo e encorajador. Isso tem funcionado para os milhares de participantes nos programas de treinamento Dale Carnegie há mais de 90 anos. E funcionou para Sandra, que agora narra desfiles de moda várias vezes ao ano. Além disso, os elogios que ela recebeu de seu chefe e dos clientes por seu desempenho aumentaram a sua autoestima.

Estratégias para o desenvolvimento da autoconfiança

As estratégias a seguir podem ajudar a superar os padrões de pensamentos autodestrutivos.

Autoaceitação

Esta vem de nossa capacidade de nos aceitarmos como seres humanos e de ao mesmo tempo nos concentrarmos em nossos aspectos positivos – ou seja, nossas qualidades, pontos fortes e características que fazem sermos quem somos. Quando o foco está nessas áreas de nossa autoimagem, tanto a autoconfiança quanto a autoestima são influenciadas positivamente. É muito comum que as pessoas tenham como foco seus pontos fracos em vez de seus pontos fortes e, com isso, causam mais danos do que benefícios. Devemos ajudar a nós mesmos e aos outros a se concentrarem nos pontos positivos.

Foco nos nossos sucessos

O importante aqui é nos concentrarmos em nossos sucessos e realizações passadas e nos respeitarmos pelo que fizemos de bom no passado. É muito mais fácil nos torturarmos pelos nossos fracassos, uma vez que os outros são ávidos por enfatizá-los para nós. Quando passamos nosso tempo contemplando os muitos sucessos que todos nós temos em nossas vidas, a perspectiva muda.

Um método valioso para conseguir isso é criar um inventário com os sucessos e conquistas que tivemos ao longo da vida. No início, pode ser difícil reunir uma lista tão completa como gostaríamos, mas com persistência podemos continuar incrementando a nossa lista e a nossa confiança.

Henrietta, uma representante de vendas em uma empresa imobiliária em Orlando, Flórida, recebeu uma carta de uma cliente expressando sua gratidão por tê-la ajudado a encontrar a “casa ideal”. Henrietta mostrou-a com orgulho para todo mundo no escritório. Seu chefe sugeriu que ela criasse um arquivo no qual

ela pudesse colocar essa carta e outras que viria a receber ao longo do tempo. Ele disse: “Este é o seu ‘Arquivo de Sucessos’. Essas cartas vão animá-la quando as coisas não estiverem bem. Elas são a prova de que você fez isso antes e de que você pode fazer isso novamente.”

Henrietta seguiu o conselho do chefe, e, como nem todos os triunfos que ela teve estavam fundamentados em carta, ela criou um “Diário de Sucessos”. Nesse diário, relacionou suas realizações significativas: o fechamento de uma venda difícil, obtenção dos direitos de primeiras vendas para casas novas de uma importante empresa de construção, a realização da maior parte das vendas no escritório em determinados meses *etc.*

Todos nós enfrentamos momentos de crises e de desânimo. Henrietta não era exceção. Quando uma “quase venda” era completamente desfeita, quando o comércio enfrentava um período ruim ou quando ela simplesmente se sentia triste, ela abria o seu “Arquivo de Sucessos” e relia aquelas cartas e revia os registros em seu diário. Isso restabelecia sua autoconfiança e a motivava a voltar para o seu verdadeiro eu.

Falar com entusiasmo

Quando somamos as duas categorias anteriores e criamos uma conversa de si para si, que é sustentada por evidências que encontraremos, começamos a acreditar no testemunho. Quando um time de esportes está mostrando desânimo, o treinador faz um discurso estimulante. Nós somos o nosso próprio treinador e, portanto, devemos ter uma conversa estimulante conosco mesmo. O que devemos dizer? Criamos um argumento que deve resistir à análise em virtude do peso da evidência. Quanto mais forte e convincente a evidência, mais verossímil e poderosa é a mensagem. É uma discussão interna que todos nós devemos ter de tempos em tempos. Esta é uma ferramenta para retomar o controle da única coisa sobre a qual temos o controle final o tempo todo — o nosso pensamento. Em outras palavras, devemos nos autoanalisar para recuperarmos a nossa

autoconfiança.

Depois que Henrietta reviu seu arquivo de sucessos, ela criou uma conversa consigo mesma, baseada nas evidências daquele arquivo. Ela repetia aquilo várias vezes para si e, assim como aqueles treinadores motivavam seus times, ela se automotivou para sucessos renovados.

Ao conversar consigo mesmo a cada hora do dia, você pode direcionar seus pensamentos para pensar sobre coragem e felicidade, pensamentos de poder e paz. Ao conversar consigo mesmo sobre as coisas pelas quais que você tem de ser grato, você pode preencher a sua mente com pensamentos que se elevam e cantam.

DALE CARNEGIE

Saiba o que queremos e como consegui-lo

1. Concentre-se no objetivo que almeja. Não basta simplesmente dizer: “Eu quero um emprego com um bom potencial.” Seja preciso: “Eu quero um emprego como pesquisador de marketing com oportunidade de provar que posso ascender ao cargo de nível gerencial.”
2. Crie um plano definido para a realização de seu desejo e comece de uma vez a colocá-lo em ação, independentemente de você estar pronto ou não.
3. Escreva uma declaração clara e concisa do seu objetivo e o que você pretende fazer para alcançá-lo.
4. Leia essa declaração por escrito em voz alta, duas vezes por dia, sendo uma à noite, pouco antes de dormir, e outra de manhã, após se levantar. À medida que lemos, devemos ver, sentir e acreditar que já estamos atingindo o objetivo.

Pessoas autoconfiantes assumem riscos

Encare novas experiências como oportunidades de aprendizagem, em vez de desafios para ganhar ou perder. Fazer isso nos abre para novas possibilidades e pode aumentar nosso senso de autoaceitação. Não fazer isso transforma cada possibilidade em uma oportunidade para o fracasso e inibe o crescimento pessoal.

Algumas pessoas nunca assumem riscos. Elas sempre jogam nos limites da segurança. Muito provavelmente sempre serão apenas executores medíocres. Elas nunca terão qualquer sucesso real. Ao não assumir o risco de que algo que elas apoiam pode não funcionar, elas evitam a “agonia da derrota”, mas nunca passam pela experiência da “emoção da vitória”.

Arrisque-se. Toda vida é um risco. A pessoa que vai mais longe é geralmente a que está disposta a fazer e ousar. O barco da “segurança” nunca vai muito além da margem.

DALE CARNEGIE

A tartaruga é uma fortaleza viva. Seu casco impermeável a protege de todo o mal. No entanto, se a tartaruga quiser se mover, ela tem de esticar sua cabeça e pescoço para fora do casco, o que a expõe aos perigos do meio ambiente. Assim como a tartaruga, se nós quisermos seguir adiante, não podemos nos cercar de proteção completa. Temos de colocar nosso pescoço para fora, para progredir.

Correr riscos não significa que se deva ser inconsequente. Os indivíduos sensatos assumem riscos razoáveis, mas, por definição, um risco pode não resultar em sucesso. Os executivos de negócios de sucesso assumem riscos com todas as decisões que eles tomam. No entanto, eles maximizam suas chances de sucesso através de pesquisas e cuidadosas análises antes de tomar uma decisão. Porém, quando essa decisão finalmente tem de ser feita, o gerente deve estar disposto a arriscar a possível perda de dinheiro, tempo, energia e emoção. Sem o risco não há a possibilidade de ganho.

É a final da nona rodada. O Red Sox está ganhando do Yankees de 2 a 1. Os dois primeiros batedores atacam. Dave Winfield, o batedor craque do Yankees, está com o bastão. A bola vem em linha direta ao longo da placa. Zás! Uma batida limpa. Winfield corre em primeiro. Ele faz isso com facilidade. Será que ele vai tentar uma dupla? Em microssegundos, Dave deve decidir se ele deve jogar de forma segura ou correr o risco de tentar aquela base extra que poderia colocá-lo em uma posição de pontuação. Se ele falhar, o jogo acaba. Porém, ao se arriscar, ele aumenta a possibilidade de transformar a derrota em vitória. Winfield é um tomador de risco e, em caso de haver até mesmo uma pequena chance de sucesso, ele tentaria pela dupla. Os campeões têm autoconfiança. Na vida, assim como nos esportes, eles vão assumir riscos. Isso é o que faz com que eles sejam campeões.

Em seu livro *Como parar de se preocupar e começar a viver*, Dale Carnegie recomenda que, quando estiver enfrentando problemas, “pergunte a si mesmo: ‘O que de pior pode acontecer?’ Prepare-se para aceitar o pior e tente melhorar isso.”

Esses princípios podem ser aplicados para determinar se você deve ou não se arriscar em adotar uma abordagem inovadora e radical ou simplesmente diferente para solucionar um problema.

Gil Baker não tinha conseguido marcar uma reunião com Stan Green, o gerente de compras de um cliente em potencial. Ele havia telefonado, enviado cartas e até mesmo “se postado em sua porta”. Tudo em vão. Seus colegas o

aconselharam a esquecer Green e a usar sua energia e seu tempo para desenvolver outras frentes. Mas Gil era teimoso. “Deve haver alguma maneira de chamar a atenção de Green.” Ele ficou sabendo que Green estava prestes a ser um palestrante em um workshop empresarial. “Se eu participar do workshop”, pensou Gil, “posso abordá-lo após a palestra, fazer-lhe algumas perguntas e, depois, me identificar, de modo que ele pelo menos saiba quem eu sou.”

Seus gerentes de vendas e colegas de trabalho o desencorajaram. “Ele vai ficar tão bravo que nunca vai falar com ninguém desta empresa novamente.”

Gil respondeu, aplicando os princípios de Carnegie. “O que de pior poderia acontecer? Ele não vai fazer negócio conosco. Isso não é tão ruim, pois ele não está fazendo negócio conosco no momento e, portanto, não temos nada a perder.” “Prepare-se para aceitar o pior: se eu não lhe causar uma boa impressão no encontro, vou desistir de trabalhar este cliente.” “Tente melhorar o pior: ao planejar com cuidado as perguntas que vou fazer, posso demonstrar que estou realmente informado sobre o negócio dele, e isso pode superar sua relutância em me ver.”

Ao se arriscar, Gil alcançou um aparente cliente “inacessível” e abriu uma conta muito lucrativa para sua empresa.

Todos nós devemos assumir riscos se quisermos fazer progressos em nossos trabalhos e em nossas vidas. Por meio de uma análise cuidadosa, podemos minimizar as chances de fracasso, mas nunca podemos eliminá-lo. Sem sofrimento não há ganho. O fato de sempre jogarmos de modo seguro pode fazer com que evitemos esse sofrimento, mas nunca sentiremos a grande alegria e satisfação que resultam da superação dos obstáculos e do alcance de nossos objetivos.

Agressivo versus Assertivo

Há uma diferença entre ser uma pessoa assertiva e autoconfiante e ser uma pessoa agressiva e arbitraria. A maioria de nós aprecia a ousadia e a segurança, desde que não sejam transmitidas com insensibilidade. Muitas das histórias de sucesso corporativo e pessoal que conhecemos são resultado de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos que progridem de forma assertiva. Entretanto, parece que existem muitos equívocos em relação à assertividade *versus* a agressividade ou a passividade. Assumir um comportamento assertivo tem sido definido como “...enfrentar por si mesmo, de tal forma que não viole os direitos básicos de outra pessoa”.

A origem da diferença entre assertividade e agressividade é, na maioria das vezes, uma questão de autoestima. Os princípios das relações humanas de Dale Carnegie alcançam o equilíbrio. Em vez de “pisar nas pessoas” ou “ser pisado pelas pessoas”, esses princípios oferecem uma maneira de “andar com as pessoas” para se chegar a um resultado vitorioso. A comunicação assertiva é uma abordagem de relações humanas que combina pontos positivos e sensibilidade.

A tabela a seguir (Figura 1) ilustra a diferença entre uma abordagem autoconfiante e assertiva e uma abordagem agressiva:

Figura 1:
Agressivo versus Assertivo versus Passivo

Agressivo	Assertivo	Passivo
Egocêntrico	Vai defender os próprios direitos, mas é sensível aos outros	Preocupado com os outros ao ponto do prejuízo pessoal
Frequentemente está estressado e estressando os outros	Lida com situações estressantes e segue adiante	Estressado internamente, embora possa não demonstrar

Manifesta-se frequentemente como resultado de baixa autoestima	Requer uma autoimagem forte	Manifesta-se frequentemente como resultado de baixa autoestima
Direto, a ponto da inadequação	Direto, honesto, comunicação apropriada	Indireto e muitas vezes não é honesto consigo mesmo
Pode não ser apreciado ou respeitado. Coloca os outros para baixo	Frequentemente respeitado pelos outros. Coloca os outros para cima	Frequentemente apreciado, mas pode não ser respeitado
Sente a necessidade de controlar tudo e todos, exige que os outros lhe prestem contas, mas se isenta de prestar conta aos outros	Disposto a assumir responsabilidade pessoal pelas próprias ações e exige que os outros lhe prestem conta	Presta conta, mas não exige que os outros lhe prestem conta
Confrontador, força os outros a segui-lo	Tende a liderar pelo exemplo, não procura confrontar nem evita	Evita confrontação — frequentemente com desculpas excessivas
Restritivo	Flexível com as diretrizes	Diretrizes rígidas para si, mas não com os outros
Abrasivo verbalmente	Aberto, mas sensível, educado	Reservado, indireto, comedido
Extremamente direto, força pensamentos	Direto, mas atencioso	Evita expressar sentimentos, ideias sobre os outros
Exige	Solicita	Anseia

Ajude os outros a alcançarem a autoestima

Como pais, podemos desenvolver a autoconfiança e a autoestima de nossos filhos. Como gerentes, podemos desenvolver a autoconfiança e a autoestima de nossos funcionários. Como professores ou *coaches*, podemos desenvolver a autoconfiança e a autoestima de nossos alunos ou nossas equipes. Ensine-os a acreditar em si mesmos. Dê a eles a oportunidade de se expressar.

Harvey Mackey, fundador e CEO da Mackey Envelope Co., e autor de muitos livros de autoaperfeiçoamento, disse em uma entrevista na revista *Personal Excellence*:

Por fim, é importante dar a todos uma sensação de significância. Em um ambiente hostil, todo mundo se sente como uma vítima. Em um ambiente favorável, as pessoas se sentem como se tivessem um valor semelhante, talvez não o mesmo poder, mas o mesmo valor. Um trabalhador de linha de produção pode não ser capaz de fazer cumprir seus desejos da mesma forma que um alto executivo, mas o trabalhador de linha de produção tem a mesma chance de ser ouvido, assim como um filho mais novo ao ter o mesmo tanto de tempo à mesa de jantar.

O que isso tudo acrescenta é uma mensagem clara e forte: Você é especial e nós nos preocupamos com você. Para que o seu filho ou o seu funcionário tenha sucesso individualmente e toda a família ou organização prospere, um tem que se preocupar com o outro.

PONTOS IMPORTANTES

- Nunca devemos nos permitir pensar de forma mesquinha, limitada, restrita sobre nós. Nunca devemos fazer alusão a nós mesmos como fracos, ineficientes, doentios, mas como perfeitos, completos, por inteiros.
- Nunca sequer pense na possibilidade de passar pela vida como um fracassado, seja parcial ou por inteiro.
- Devemos asseverar com bravura que há um lugar para nós no mundo, e que nós vamos preenchê-lo.
- Devemos nos treinar para esperarmos grandes coisas de nós mesmos. Nunca admita, nem mesmo por uma questão de educação, que pensamos que estamos destinados a fazer pequenas coisas por toda a vida. Se praticarmos e mantivermos com persistência o pensamento positivo, produtivo e rico, esta atitude mental vai um dia abrir um espaço para nós e criar aquilo que desejamos.
- Nada virá a nós sem um motivo plausível, e esse motivo é mental. Os pensamentos são forças, e é através delas que criamos as nossas condições e a nós mesmos. Esses pequenos pontos de força estão constantemente esculpindo, moldando o caráter, modelando a vida. Não podemos escapar do nosso pensamento. Nós devemos ser como ele.
- A autoestima é perecível. Deve ser alimentada e reforçada constantemente. Ela é alimentada por palavras, ações, atitudes, pela experiência e pelo nosso próprio compromisso de mantê-la.
- Adquira o hábito de substituir aquelas palavras negativas que dizemos sobre nós mesmos por palavras positivas. Em vez de palavras de desespero, use palavras de esperança; em vez de palavras de fracasso; use palavras de sucesso; em vez de palavras de derrota, use palavras de vitória; em vez de palavras de preocupação, use palavras de incentivo; em vez de palavras de apatia, use palavras de entusiasmo; em vez de palavras de ódio, use palavras de amor, palavras de autoestima.

CAPÍTULO 2

Torne-se uma pessoa entusiasmada de fato

O entusiasmo é a dinâmica da sua personalidade. Sem isso, qualquer capacidade que você possa ter permanece latente, e é seguro dizer que quase todo homem tem mais poder latente do que ele jamais aprendeu a usar. Você pode ter conhecimento, discernimento, boas faculdades de raciocínio, mas ninguém – nem mesmo você – saberá até que se descubra como colocar o próprio coração em pensamento e ação.

— DALE CARNEGIE

Se existe um ingrediente de sucesso que supera todos os outros, este é o entusiasmo. O entusiasmo é uma excitação interna que permeia todo o ser. A palavra deriva de duas raízes gregas: *en*, que significa “em”, e *theos*, que significa “Deus”. Literalmente, a pessoa com entusiasmo possui Deus dentro de si. Trata-se de um brilho interior, uma qualidade espiritual ardente e profunda dentro do indivíduo.

Uma atitude entusiasta é fundamental para a autorrealização e nos guia para pensamentos e ações positivas. Ela cria uma energia positiva que incrementa as nossas relações com os outros, nossa disposição para estarmos abertos a novas ideias e até mesmo nossa saúde. O inverso também é verdadeiro. Dale Carnegie escreveu que “nosso cansaço muitas vezes é causado não pelo trabalho, mas pela preocupação, pela frustração e pelo ressentimento.”

O entusiasmo desencadeia dentro de nós o poder de mudar nossas vidas. Concentre-se no presente para nutrir esse poder. O entusiasmo pela vida facilita a nossa capacidade de liberação dos arrependimentos do passado e das preocupações sobre o futuro. Nós não podemos mudar o passado. No entanto, podemos influenciar os resultados futuros com uma abordagem entusiasta e positiva em relação às oportunidades do presente.

Quando nossos pensamentos são impulsionados por um entusiasmo pela vida, achamos que temos poder ilimitado para desenvolver nosso próprio potencial, seja nos negócios, no esporte, na vida em comunidade ou na família. Com o tempo, a culpa, o medo e a preocupação são substituídos pela confiança e pelo otimismo.

Dale Carnegie escreveu: “Lembre-se de que a felicidade não depende de quem você é ou do que você possui, e sim exclusivamente do que você pensa. Então, comece cada dia pensando em todas as coisas que você precisa agradecer. Seu futuro depende, em grande parte, dos pensamentos que você tem hoje. Portanto, tenha pensamentos de esperança e confiança e amor e sucesso.”

Os psicólogos relatam que os testes de Q.I. apresentam uma falha importante. Eles deixam de medir o “estímulo emocional”, o termo psicológico para entusiasmo. De acordo com os testes de Q.I., um indivíduo com uma pontuação baixa é geralmente classificado como apto apenas para realizar trabalhos braçais, enquanto uma pontuação alta é considerada praticamente uma garantia de sucesso. Nós sabemos que isso é ilusório. Vemos pessoas com teste de Q.I. baixo de repente “pegarem fogo” por uma nova ideia ou uma nova linha de trabalho. Isso cria dentro delas o entusiasmo que as lança para um grande sucesso. Temos também testemunhado o oposto: homens e mulheres muito inteligentes que não são bem-sucedidos em suas vidas.

Quando perguntavam a Mark Twain qual era a razão de seu sucesso, ele respondia: “Eu nasci animado.”

Em seu livro [*A alegria de ensinar*], William Lyon Phelps, um professor da Universidade de Yale, escreveu: “Para mim, ensinar é mais do que uma arte ou uma ocupação: é uma paixão. Eu amo ensinar como um pintor ama pintar, como um cantor ama cantar, como um poeta ama escrever. Antes de sair da cama pela manhã, penso com grande alegria em meu primeiro grupo de alunos.”

As principais razões para o sucesso na vida são a capacidade de manter um interesse diário pelo próprio trabalho, possuir um entusiasmo crônico e considerar cada dia como o mais importante.

O entusiasmo conduz à ação

O desenvolvimento do entusiasmo em indivíduos, grupos, equipes de atletas, empresas e em comunidades como um todo resulta em ação positiva, em sucesso e felicidade. Isso pode ser observado em competições atléticas. Norman Vincent Peale, um dos amigos e colegas de Dale Carnegie, conta a história de Vince Lombardi, um dos maiores técnicos de futebol de todos os tempos. Quando Lombardi foi escolhido para treinar o Green Bay Packers (um time de futebol americano), ele se deparou com um time desanimado e derrotado. Ele se colocou diante deles, examinou-os em silêncio por um longo tempo e, depois, com uma voz calma, porém intensa, disse: “Senhores, vamos ter um grande time de futebol. Vamos vencer jogos. Entenderam? Vocês vão aprender a bloquear. Vocês vão aprender a correr. Vocês vão aprender a atacar. Vocês vão jogar melhor do que os times que jogarão contra vocês. Entenderam?”

“E como isso pode ser feito? Vocês têm de ter confiança em mim e entusiasmo pelo meu método. O segredo da questão como um todo é o que se passa aqui (e bateu com o dedo em sua têmpora). A partir de agora, quero que vocês pensem em apenas três coisas: nas suas casas, nas suas religiões e no Green Bay Packers, nesta ordem. Deixem o entusiasmo tomar conta de vocês.”

Os homens estavam sentados eretos em suas cadeiras. “Eu saí daquela reunião”, escreveu o zagueiro, “me sentindo com dez metros de altura.”

Naquele ano, o Packers venceu sete jogos, com praticamente os mesmos jogadores que perderam dez jogos um ano antes. No ano seguinte, eles ganharam o título da divisão e, no terceiro ano, o campeonato mundial. Por quê? Porque, além do trabalho duro, habilidade e amor ao esporte, o entusiasmo fez a diferença.

Dale Carnegie muitas vezes citava Frederick Williamson, único presidente da Estrada de Ferro Central de Nova York.

“Quanto mais eu vivo, mais certeza tenho de que o entusiasmo é o segredo pouco reconhecido do sucesso. A diferença de habilidade, capacidade e inteligência entre os que foram bem-sucedidos e aqueles que fracassaram não é muito grande. No entanto, caso os dois homens estejam no mesmo patamar, o homem que tem entusiasmo vai, muitas vezes, passar à frente daquele que tem uma capacidade de primeira linha, mas que não tem entusiasmo.”

Quando Edward Victor Appleton, que havia recebido o Prêmio Nobel de Física, foi nomeado reitor da Universidade of Edimburgo, a revista *Time* enviou-lhe um telegrama perguntando se ele tinha alguma receita para o sucesso. “Sim”, ele respondeu, “entusiasmo. Eu o classifico até mesmo à frente da habilidade profissional.”

Thomas A. Edison disse: “Quando um homem morre, se ele pôde passar o entusiasmo adiante para seus filhos, ele lhes deixou um patrimônio de valor incalculável.” A experiência demonstra que isso é verdade. É mais do que a riqueza, pois o entusiasmo produz não apenas riqueza, mas também uma grande satisfação de se viver.

O entusiasmo vem de dentro

O entusiasmo não é superficial. Ele deve emanar de dentro do indivíduo. É quase impossível simular esse sentimento por um período de tempo prolongado. Uma das maneiras de se gerar uma onda de entusiasmo contínuo é estabelecer uma meta e trabalhar para alcançá-la e, quando ela for atingida, estabelecer uma outra meta e trabalhar para alcançá-la. A emoção e o desafio fornecidos por essa atitude não podem impedir alguém de se manter entusiasmado.

Ao se sentirem melancólicas, algumas pessoas cantam para si mesmas a fim de espantar a tristeza. Quando se sentem contentes, elas restabelecem a felicidade. O mesmo princípio se aplica ao entusiasmo. Se estimularmos a excitação e o ânimo em relação ao nosso trabalho ou a outras facetas de nossas vidas, provavelmente vamos descobrir que nós incentivamos exatamente o tipo de entusiasmo emocional que estamos buscando.

Como você pode fazer para se tornar uma pessoa entusiasmada? Diga para si mesmo do que você gosta no que está fazendo e passe rapidamente da parte que você não gosta para as coisas que realmente o agradam. Depois, aja de forma entusiasmada, fale sobre isso com alguém e faça saberem por que isso lhe interessa.

DALE CARNEGIE

Encontre algo que o torne entusiasmado

Não confunda entusiasmo com barulho, berros ou gritaria. Dale Carnegie define o entusiasmo como uma qualidade espiritual ardente e profunda dentro do indivíduo, ou seja, uma excitação contida. Ele diz: “Se o seu coração está pegando fogo com um desejo de ajudar os outros, você vai ficar excitado. Sua excitação vai irradiar através dos seus olhos, do seu rosto, da sua alma e da sua personalidade como um todo. Você vai ficar inspirado, e sua inspiração vai influenciar outras pessoas.”

Para ficar realmente animado com alguma coisa, devemos sentir essa paixão profunda dentro de nós. Entretanto, frequentemente somos obrigados a fazer coisas com as quais não temos um grande comprometimento. Uma das maneiras de ajudar a desenvolver o entusiasmo é encontrar algo no nosso trabalho com o qual possamos ficar animados. Ao nos concentrarmos nisso, o verdadeiro entusiasmo há de aparecer.

Carol teve o seu primeiro emprego como associada júnior após se formar na faculdade de direito. Ela temia o trabalho demorado e monótono de pesquisar casos na biblioteca de direito, mas, se isso não fosse feito, o caso que seu escritório estava julgando não poderia ser devidamente preparado. Qual seria o benefício para ela ao fazer este trabalho necessário, porém monótono? Carol percebeu que este era um teste de sua capacidade como nova advogada em um escritório. O fato de concentrar-se em uma maneira de encontrar detalhes

importantes para o caso refletiria em sua carreira. Ela ficaria entusiasmada com a busca desses detalhes e se tornaria uma pessoa verdadeiramente entusiasmada com o seu trabalho.

Torne-se especialista no assunto

Aprenda tanto quanto possível sobre o assunto. O aprendizado leva ao conhecimento e, muitas vezes, gera empolgação com os conteúdos aprendidos.

Quando Andy foi contratado para ser assistente do que nos Estados Unidos é conhecido como Supervisor Municipal, ele tinha a expectativa de trabalhar na resolução dos muitos problemas políticos enfrentados na cidade. No entanto, seu chefe o designou para um trabalho bastante rotineiro, como verificar se o preenchimento de formulários estava correto, garantir que os documentos fossem processados de forma adequada e lidar com trabalhos pormenorizados semelhantes.

Após alguns poucos meses, ele se queixou com o Supervisor Municipal: “O trabalho que você me dá poderia ser feito por um estudante de colegial que abandonou os estudos. Eu sou graduado por uma faculdade e poderia ser muito mais valioso para o escritório, se você me desse um trabalho de maior nível.” O supervisor respondeu: “Andy, eu o contratei porque sei que você pode ser de grande ajuda para mim em assuntos importantes e, por isso mesmo, ter as noções básicas do que fazemos aqui vai lhe dar a base necessária para assumir outras responsabilidades. Em vez de considerar essas atribuições como detalhes administrativos entediantes, estude o que elas representam, analise o porquê de os detalhes serem necessários e como eles se relacionam com o bom

funcionamento do escritório.”

Andy seguiu o seu conselho. Em vez de apenas verificar a exatidão nos documentos, ele passou a estudar o material, a fazer perguntas e a aprender o máximo possível sobre o processo que se seguia para resolver cada questão. Não demorou muito para que ele passasse a esperar ansioso por cada um dos dias e pelas coisas novas que ele aprenderia.

A maneira de adquirir entusiasmo é acreditar no que você está fazendo e em si mesmo. É querer obter algo definitivo realizado. O entusiasmo seguirá como a noite segue o dia.

DALE CARNEGIE

Tente uma abordagem diferente

Alfred M. representa uma empresa que aluga guindastes para empreiteiras na África do Sul. Ele relatou como aplicou o conceito de entusiasmo para abrir uma das contas mais difíceis de sua indústria.

O cliente, que ele chamou de “Sr. Smith”, era sempre rude e geralmente tinha um temperamento agressivo. Após duas ligações, em que o Sr. Smith recusou-se a ouvir sua apresentação, Alfred estava prestes a desistir, mas resolveu não perder o entusiasmo e tentou mais uma vez.

Através da porta aberta, a partir da sala de espera do escritório do Sr. Smith, Alfred pode vê-lo vociferando e gesticulando de forma agitada para outro vendedor. Ele quase o enxotou para fora do escritório e gritou “próximo!”

Nas palavras de Alfred: “Eu entrei no escritório dele. Ele gritou: ‘Você de novo!? Eu já disse que não. Por que você está me importunando?’ Antes que ele pudesse dizer qualquer outra coisa, eu sorri e, sem o tremor que a maioria dos vendedores tinha na voz quando se dirigia a ele, eu disse na minha forma mais entusiástica: ‘Eu quero todo o seu negócio de locação de guindastes’.

“Ele ficou lá atrás de sua mesa, sem palavras, por cerca de quinze segundos, me olhou de uma forma estranha e disse: ‘Você senta lá e espera por mim’, e saiu da sala. Quando voltou, meia hora mais tarde, ele olhou para mim intrigado e grunhiu: ‘Por que você ainda está aqui?’ Disse que eu tinha um negócio tão bom para ele que eu nem pensaria em ir embora até que eu pudesse explicá-lo. O

resultado foi um pedido no valor de 75 mil rands (moeda corrente oficial da África do Sul) ao mês através de um contrato de um ano com boas possibilidades para mais negócios.”

Converse consigo mesmo

No capítulo anterior, vimos como ter uma conversa estimulante consigo mesmo é uma maneira eficaz de obter autoconfiança. Também funciona como uma ferramenta para gerar entusiasmo pelo que estamos fazendo.

O objetivo de Lisa era tornar-se uma secretária de consultório médico. Ela completou o curso exigido e começou a procurar um emprego. Após várias rejeições devido à sua falta de experiência, ela ficou desanimada. Quando foi para sua próxima entrevista, parou antes de entrar no prédio. “De que adianta? Vai acontecer a mesma coisa de novo.” Mas, em vez de desistir, Lisa teve uma conversa estimulante consigo mesma. “Eu quero esse emprego e tenho o conhecimento técnico. Eu era uma das melhores da minha classe na escola. Sou uma trabalhadora aplicada e responsável. Posso fazer esse trabalho e serei de muito valor para o médico.” Ela repetiu isso sucessivas vezes em sua mente enquanto esperava pelo médico. Seu entusiasmo manifestou-se nas respostas às perguntas dele, e o emprego lhe foi oferecido.

Alguns meses mais tarde, o médico disse a ela que, quando viu em seu currículo que ela não possuía nenhuma experiência de trabalho, ele havia decidido apenas fazer uma entrevista de cortesia e rejeitá-la. No entanto, ele ficou tão impressionado com o seu entusiasmo que resolveu fazer uma tentativa. Ela levou esse entusiasmo para o próprio trabalho e tornou-se uma secretária

médica muito bem-sucedida.

O entusiasmo não é apenas uma manifestação exterior. Ele vem de dentro. O entusiasmo nasce de uma afeição genuína, por algum período, do que você está fazendo.

DALE CARNEGIE

O entusiasmo pode superar a adversidade

Andrew Grove é um homem cujo triunfo sobre a adversidade foi alimentado por seu grande entusiasmo. Nascido na Hungria, primeiro ele foi perseguido pelos nazistas durante a Segunda Guerra Mundial e, mais tarde, pelos russos, quando esses invadiram a Hungria em 1956.

Ele fugiu para os Estados Unidos quando tinha 20 anos de idade, com apenas alguns dólares no bolso e pouco conhecimento da língua inglesa. Apesar das muitas dificuldades, ele nunca perdeu seu entusiasmo para obter conhecimento e fazer com que sua vida fosse bem-sucedida. Enquanto trabalhava em todos os empregos que pôde encontrar, entrou na Faculdade da Cidade de Nova York e se graduou em Engenharia Química. Ele concluiu seu mestrado e doutorado pela Universidade da Califórnia, em Berkeley.

Andrew Grove talvez tenha desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento e na popularização da inovação mais marcante do século XX: o computador pessoal, ou simplesmente PC. As tecnologias pioneiras desenvolvidas por Grove e seus colaboradores, primeiro na Fairchild Semicondutores e depois na Intel, da qual ele foi cofundador em 1968, fez com que a revolução da computação pessoal fosse possível. O mundo mal havia começado a arranhar a superfície dos benefícios tecnológicos e econômicos que a revolução podia trazer.

Ele não era indiferente aos problemas e contratempos, mas sempre conseguiu

manter o seu entusiasmo e concentrar-se no que era importante e no que ele fazia de melhor: desenvolver ainda mais rápido, com custos mais acessíveis e tecnologia mais poderosa.

Graças, em grande parte, à genialidade e à visão de Andrew Grove, milhões de pessoas agora têm acesso imediato e de baixo custo a todos os tipos de informação e entretenimento, com os quais as elites das gerações anteriores poderiam apenas sonhar. Em 1997, Andrew Grove foi escolhido pela revista *Time* como a personalidade do ano.

Alguns anos atrás, Grove descobriu que tinha câncer de próstata. Ele estava determinado a lutar com a mesma energia e entusiasmo que usou para construir a Intel. À data em que o presente livro foi escrito, ele estava vencendo a batalha.

Grove nos mostrou que a oportunidade para o sucesso e para a riqueza não é limitada pela adversidade, pela perseguição ou pela pobreza. Por meio da capacidade visionária, do entusiasmo e do trabalho duro, é possível fazer com que a ideia se torne realidade e grandes coisas possam ser alcançadas. Os contratempos, sejam problemas nos negócios ou doenças graves, podem ser superados se tivermos o entusiasmo para lidar com eles.

Dale Carnegie ficou tão impressionado com um poema de Samuel Ullman, filósofo norte-americano do século XIX, que ele tinha uma placa com os versos sobre sua mesa:

Você é tão jovem quanto sua fé,
tão velho quanto suas dúvidas;
tão jovem quanto sua autoconfiança,
tão velho quanto seus medos;
tão jovem quanto a sua esperança,
tão velho quanto seu desespero.
Os anos podem enrugam a pele,
mas renunciar ao entusiasmo
faz enrugam a alma.

Atitude

Um pré-requisito para se tornar uma pessoa entusiasmada e automotivada é acreditar que as coisas vão acabar bem, e não mal, que nós vamos ter sucesso, e não fracassos; que, independentemente do que possa ou não acontecer, vamos ser felizes.

Não há nada mais útil do que manter essa atitude otimista de expectativa: a atitude que sempre busca e espera o melhor, o maior e o mais feliz, e nunca se permite entrar em um estado de espírito pessimista e desanimado.

Devemos acreditar que faremos o que fomos destinados a fazer. Nunca sequer por um momento devemos ter dúvida disso.

Independente do que estamos tentando fazer ou ser, devemos sempre assumir uma atitude otimista de expectativa e esperança. Isso vai nos permitir crescer em todas as nossas capacidades.

As pessoas bem-sucedidas se dão tratamentos de prosperidade e sucesso, incentivando-se e fazendo com que suas mentes sejam positivas, de modo que elas fiquem imunes a todos os pensamentos negativos desmotivantes.

O único mundo do qual saberemos qualquer coisa a respeito, o único mundo que é verdadeiro para nós, neste momento, é o que criamos mentalmente, ou seja, o mundo do qual temos consciência. O ambiente que moldamos de nossos pensamentos, nossas convicções, nossos ideais, nossa filosofia é o único no qual viveremos. Outra inspiração, novas ideias virão amanhã. Hoje, devemos realizar a inspiração do dia.

Nenhum ser humano jamais fez sucesso tentando ser outra pessoa, mesmo que esta outra tenha sido um sucesso. O sucesso não pode ser copiado, não pode ser imitado com êxito. É uma força original, uma criação individual.

O entusiasmo ou vem de dentro ou não vem de lugar nenhum. Devemos ser nós mesmos. Devemos ouvir a voz interior. Há espaço para aperfeiçoamento em todas as profissões, em todas as transações e em todos os negócios. O mundo quer pessoas que possam fazer coisas de maneiras novas e melhores. Não pense que, porque nosso plano ou nossa ideia não tem precedente, ou porque somos jovens e inexperientes, nós não seremos ouvidos. As pessoas que possuem qualquer coisa nova e valiosa para oferecer ao mundo serão ouvidas e seguidas. Aqueles que ousam ter seus próprios pensamentos e criam seus próprios

métodos, que não têm medo de serem si mesmos e que não são uma cópia de outra pessoa obtêm reconhecimento rapidamente. Nada mais vai atrair a atenção de um empregador ou do resto do mundo tão rapidamente quanto a originalidade e as formas exclusivas de fazer as coisas, especialmente se elas forem eficazes.

Controle os pensamentos

Considerando que a nossa mente governa tudo em nosso mundo, essa força tem sido particularmente negligenciada e malcompreendida. Mesmo quando é dada relevância ao seu poder, a mente tem sido tratada como algo inalterável, como uma ferramenta que pode ser usada por aquele que nasceu com o talento para isso. Nos últimos anos, o controle do pensamento e seu uso para modificar o caráter já formado, para mudar até mesmo as imediações externas, ou pelo menos seus efeitos sobre o próprio indivíduo, e para trazer saúde, felicidade e sucesso, têm sido cada vez mais estudados e compreendidos.

Um homem forte, se é hipnotizado em uma crença de que ele não pode se levantar da cadeira, fica realmente incapaz de fazê-lo até que o feitiço seja removido. Uma mulher frágil, fortalecida pela necessidade de salvar uma vida, pode carregar uma pessoa mais pesada do que ela mesma para longe do perigo causado por um incêndio ou uma inundação. Em ambos os casos, a atitude mental, e não a capacidade física, é que determina o resultado, embora em ambos os casos houvesse apenas trabalho para os músculos.

Quando uma tarefa consiste em grande parte ou totalmente de atos mentais, como na maioria dos tipos de sucessos, maior deve ser o poder determinante do pensamento. Os grandes vitoriosos no mundo, seja em campos de batalha, em

transações comerciais ou em esforços morais, venceram por meio da atitude mental de ir em frente para fazer o que precisavam.

Não há nenhuma segurança na presença da dúvida. Enquanto não apagarmos “destino”, “impossível” e “dúvida” de nosso vocabulário, não podemos ascender. Não podemos ficar fortes enquanto acolhermos convicções de fraqueza, ou ser felizes enquanto vivermos em meio a desgraças ou infortúnios.

É impossível estarmos bem e fortes se sempre pensarmos e falarmos sobre nossa saúde ruim, se falarmos que nunca esperamos ser saudáveis ou enérgicos. Nem podemos esperar que nossas faculdades executivas sejam fortes e vigorosas enquanto duvidarmos perpetuamente de nossa capacidade de fazer o que nos comprometemos. Nada mais enfraquece a mente e a torna totalmente imprópria para o pensamento efetivo do que o reconhecimento constante da fraqueza, ou a incerteza da capacidade de realização.

Nenhum estudo pode ser mais importante, e não há compromisso maior do que este, de controle de pensamento, de autocontrole, que resulte em autodesenvolvimento. Talvez pelo fato de o pensamento em si ser intangível, e grande parte de nós realmente ter pouco controle sobre ele, existe a impressão de que a direção da ação da mente é um assunto difícil e confuso, algo que exige estudo sério, dedicação e conhecimento adquirido por leitura para alcançá-lo. Nada está mais longe da verdade. Todos nós temos, dentro de nós mesmos, tudo o que é exigido para refazer nossa natureza intelectual, nosso caráter, e mudar nossas vidas para melhor.

Canalize o entusiasmo para a ação

A crença em nós mesmos permite estarmos entusiasmados em relação às nossas atividades e chegarmos aos resultados, uma vez que eliminamos o medo, a dúvida e a incerteza. A mente não pode agir com vigor na presença da dúvida. Deve haver certeza ou, do contrário, não há eficiência.

Devemos nos concentrar em nosso objetivo, ver diante de nós o prêmio como se já estivesse ganho, enquanto estamos todo o tempo intensamente conscientes de nos deslocarmos para mais perto de sua realização. Isso vai gerar o entusiasmo que nos ajuda em nosso caminho. Os obstáculos desaparecem, um por um, e o que pareceu muito difícil para a força humana realizar, num determinado momento, agora parece evidente e até mesmo simples. A maior necessidade de todas é manter o objetivo à vista e não deixar o interesse enfraquecer ou a visão interior vacilar.

O entusiasmo sozinho não vai gerar resultados. O trabalho externo deve seguir a contemplação interior. Os desejos por si só não vão nos absolver da necessidade de fazer esforço, mas é um meio de nos revelar quais esforços precisamos fazer e como executá-los.

Dez técnicas comprovadas para gerar entusiasmo

1. Adote um propósito importante definido – aquele aspecto do seu trabalho ou de sua vida no qual quer se tornar mais entusiasmado. Escreva uma declaração clara desse propósito e o seu plano para alcançá-lo. Quando Harry foi eleito presidente da unidade de captação

de recursos para um centro comunitário, seu objetivo era gerar, nos outros membros da comissão, assim como em todos os membros da organização, tanto entusiasmo quanto ele próprio tinha em relação ao projeto. Ele pensou cuidadosamente em seu plano de ação, publicou-o no boletim da organização e enviou cópias via e-mail para todos os membros. Agora, todos os envolvidos estavam cientes de seu plano e de como poderiam ajudar a realizá-lo. E, o que é mais importante: ele fez cópias do plano em tamanho grande e as afixou no espelho de seu banheiro, na geladeira, em sua cozinha e na parede próxima de sua mesa para lembrá-lo sobre seu projeto e para manter seu entusiasmo por ele.

2. Ataque o plano com um desejo ardente de fazer com que ele funcione. Nunca deixe que o seu entusiasmo por ele desapareça. Pense sobre isso todos os dias e todas as noites. Faça ele se tornar o pensamento dominante em sua mente.

3. Não deixe para mais tarde. Comece a trabalhar imediatamente na execução do seu plano. Harry encontrou-se com os membros de sua comissão e, juntos, eles elaboraram um programa de ação indicando quem faria o quê, estabelecendo cronogramas e resultados esperados.

4. Determine procedimentos para realizar um acompanhamento. Muito frequentemente os planos mais bem-elaborados não são mais do

que palavras, pois ninguém verifica o progresso. Quando o que é planejado não acontece, o entusiasmo do início começa a desaparecer. Harry definiu pontos de verificação, de modo que cada membro pudesse medir suas próprias atividades.

5. Contratempos e obstáculos são muito prováveis de ocorrer. Existem pessoas que perdem o entusiasmo quando as coisas não vão bem. É nesse momento que o nosso entusiasmo age como uma injeção de adrenalina e nos dá energia para lutar. Pode ser que seja preciso mudar a direção, mas não necessariamente. Avalie o que deu errado. Pode simplesmente exigir alguns pequenos ajustes, mas, no caso de problemas sérios terem surgido, reexamine o que ocorreu. Entretanto, se descobrir que as coisas estão bem fora do caminho, pode ser que seja necessário repensar o plano e reescrevê-lo. Ao manter o entusiasmo, você vai conduzir o plano, não como uma tarefa desagradável, mas como uma oportunidade empolgante.

6. Não estamos sozinhos. Assim como um time esportivo tem suas *cheerleaders* nós também precisamos de um “esquadrão da alegria” para nos aplaudir quando somos bem-sucedidos e para nos impulsionar quando ficamos para trás. No entanto, ao contrário da líder de torcida da faculdade, nós devemos selecionar homens e mulheres que não sejam simplesmente pensadores positivos, mas que tenham conhecimento e experiência que possam nos ajudar em nossos esforços. Harry tinha um mentor, que o havia

orientado em sua carreira e nunca deixava de incentivá-lo quando as coisas não estavam bem. Com a ajuda desse mentor, ele reuniu um grupo de pessoas que possuíam experiência anterior em captação de recursos para guiá-lo sobre os pontos difíceis.

7. Cuidado com os pessimistas. O mundo está cheio de fatalistas, ou seja, homens e mulheres que sempre preveem o fracasso. Eles condenam todos os esforços e, quando os contratempos realmente ocorrem, em vez de ajudar, eles dizem: “Eu te avisei.” Mantenha essas pessoas fora de sua comissão ou equipe. Se formos obrigados a trabalhar com esse tipo de gente, devemos nos cercar de pessoas otimistas que possam neutralizar sua negatividade.

8. Torne o entusiasmo um hábito. Os hábitos exigem reforço. Nunca deixe um dia passar sem dedicar algum tempo para fazer com que o plano avance.

9. Nunca desista da ideia de que vamos alcançar o nosso objetivo, não importa o quanto esse momento pareça estar longe. Quando o entusiasmo estiver enfraquecendo, uma “conversa estimulante interior” o reforçará.

10. Seja positivo o tempo todo. O entusiasmo se desenvolve em esperança, confiança, altruísmo, firmeza e tolerância. Mantenha essa atitude positiva e seu projeto com certeza seguirá adiante.

Ralph Waldo Emerson, considerado um dos maiores filósofos norteamericanos, percebeu o valor do entusiasmo. Em um de seus ensaios, ele escreveu: “Todo grande momento de comando na história é o triunfo de algum entusiasmo.”

PONTOS IMPORTANTES

- O entusiasmo é o segredo pouco reconhecido do sucesso.
- Estabeleça um objetivo e trabalhe para alcançá-lo e, quando este for realizado, estabeleça um outro objetivo e trabalhe para alcançá-lo. A emoção e o desafio que este fornece não podem deixar de manter alguém entusiasmado.
- Estude o assunto. O aprendizado leva ao conhecimento, que leva ao entusiasmo sobre os conteúdos aprendidos.
- De longe, os homens e as mulheres que são mais entusiasmados são aqueles que são automotivados. Nós somos os nossos próprios maiores motivadores. Se acreditarmos em nós mesmos e em nosso sucesso inevitável, criamos uma fonte inesgotável de entusiasmo dentro de nós.
- Sempre assuma uma atitude otimista, de esperança e de expectativa. Ela vai gerar entusiasmo por qualquer coisa na qual estejamos engajados.
- Ter fé em nós mesmos nos permite ficar entusiasmados com as nossas atividades e alcançar resultados, ao eliminar o medo, a dúvida e a incerteza. A mente não pode agir com determinação na presença da dúvida. Deve haver certeza ou, do contrário, não haverá eficiência.
- Nunca desista da ideia de que vamos alcançar o nosso objetivo, não importa o quanto esse momento pareça estar longe. Uma “conversa estimulante interior” ajudará quando o entusiasmo começar a enfraquecer.

CAPÍTULO 3

Estabeleça e atinja objetivos alcançáveis

Todas as pessoas bem-sucedidas começam com um objetivo. Estabelecer metas e trabalhar em direção à realização delas é o primeiro passo que se deve tomar no longo caminho para o sucesso. Ao sabermos para onde vamos e como planejamos chegar lá, seremos capazes de concentrar nosso tempo, energia e emoção e de começar na trilha certa para alcançar esses objetivos.

Um navio que quebrou seu leme pode se manter funcionando eternamente, pode continuar produzindo vapor e navegar o tempo todo, mas nunca chegará a lugar algum. Ele nunca ancora em nenhum porto, a menos que por acaso; e, se encontra um lugar propício, sua carga pode não ser adequada para as pessoas, para o clima ou para as condições. O navio deve ser direcionado para um porto definitivo, para o qual sua carga seja adequada e onde exista uma demanda para ela, e deve apontar continuamente para esse porto através da luz do sol e da chuva, através da tempestade e do nevoeiro.

Assim, uma pessoa que teria sucesso não deve flutuar à deriva no oceano da vida nem apenas navegar direto em direção a um porto destinado quando o oceano está liso, quando as correntes e os ventos estão favoráveis; ela deve manter o curso durante o vento e a tempestade, e até quando envolto pelas névoas de desapontamento e pelas brumas da oposição.

Tudo começa com um sonho

Começamos com um sonho – uma visão do futuro? No sonho, somos ricos, famosos e felizes. A maioria das pessoas de fato sonha com esse futuro, mas, na maioria dos casos, isso é tudo que sempre será: um sonho.

As pessoas bem-sucedidas também tiveram esses sonhos, mas elas os transformaram em objetivos, e estes, por sua vez, em realidade. Porém, seus sonhos não eram vagas esperanças de obter sucesso, mas realizações específicas que elas pretendiam atingir. Edison sonhava com um mundo em que a energia elétrica pudesse iluminar a noite. Gates sonhava com um sistema de computador que permitisse a todos, e não apenas às grandes organizações, utilizar o poder dos computadores. Beethoven sonhava com a música que faria o espírito elevar-se. Grandes atores, artistas, músicos, escritores sonharam, não apenas com a fama, mas com a maneira com a qual eles utilizariam os seus talentos para alcançar o sucesso.

O ato de sonhar não é privilégio de tais gênios. Todas as pessoas bem-sucedidas relatam que seu sucesso começou com uma esperança, um sonho. Os homens e as mulheres que foram consultados sobre suas realizações relataram, repetidas vezes, que tudo começou com um sonho, que levou a um objetivo, que

levou a um plano de ação e, inevitavelmente, à realização daquele objetivo.

Sonhar não está limitado aos jovens. Nunca é tarde para ter um novo desejo, que leve a novos objetivos, que levem a novos sucessos. É impressionante o que as pessoas que tiveram seus sonhos tardiamente na vida têm realizado. Benjamin Franklin tinha mais de 50 anos quando começou a estudar ciências e filosofia. John Milton, em sua cegueira, também já havia passado dos 50 quando se sentou para completar seu poema épico, “Paraíso perdido”.

Sonhar não está limitado aos vieses e preconceitos da época. Durante muitos anos, as mulheres ficaram restritas ao que elas podiam tentar realizar. Suas carreiras eram limitadas ao que eram considerados “trabalhos femininos”. Foi necessário determinação e coragem até mesmo para pensar sobre outras carreiras. Um exemplo é o de Elaine Pagels, professora de Princeton e autora de livros *best-sellers* sobre o gnosticismo e os primórdios do cristianismo. Ela disse que foi educada em uma época na qual as meninas eram ensinadas a nem mesmo considerar carreiras seriamente. Ela se sentiu livre para seguir o que amava e só mais tarde descobriu que poderia ganhar a vida com isso. Seu sonho se tornou seu objetivo.

Você está fazendo o trabalho que mais gosta? Se não, tome uma atitude em relação a isso. Você nunca vai alcançar o sucesso real, a menos que goste do que está fazendo. Muitas pessoas tiveram de tentar várias coisas antes de saberem o que elas queriam fazer.

DALE CARNEGIE

Hoje as barreiras se foram na maioria das carreiras. Por exemplo, na maioria das escolas de direito, de medicina e outras nos Estados Unidos, metade dos alunos ou mais são mulheres.

No século XIX, Frederick Douglas, nascido durante a escravidão, não deixou que sua etnia ou condição de servidão impedisse que ele aprendesse a ler e escrever e, finalmente, se tornasse um líder de seu povo. No século XXI, Barack Obama quebrou a barreira da raça para tornar-se presidente dos Estados Unidos.

Até mesmo o intelecto fica em segundo lugar em importância para a força de vontade. Os indecisos são sempre postos de lado na corrida da vida. Somente aqueles com uma enorme vontade e determinação de que nada poderá impedi-los é que têm certeza de que, com perseverança e coragem, vão ser bem-sucedidos. Os sonhos se tornam objetivos, e os objetivos se tornam realizações para aqueles que se esforçam duro o bastante e por tempo suficiente.

A maioria das coisas que fazem a vida valer a pena, que nos libertaram do trabalho árduo e nos elevaram acima da banalidade e da feiura, ou seja, as grandes comodidades da vida, nós devemos aos nossos sonhadores.

Converter sonhos em objetivos

Infelizmente, muitos sonhadores permanecem exatamente como tais, ou seja, sonhadores. Os sonhos permanecem sonhos. Quando convertemos sonhos em

objetivos, eles não são mais fantasias, mas objetivos que podemos estabelecer diante de nós como um mapa para o sucesso. Podemos trazer um propósito para os nossos sonhos, uma determinação de que vamos fazer tudo o que pudermos para torná-los realidade.

Uma mulher que teve um sonho e o transformou em um objetivo bem-sucedido foi a designer de moda Rachel Roy. O amor de Rachel por moda foi inspirado pelos filmes a que ela assistia quando criança. Parecia que as roupas que as mulheres usavam na tela lhes davam uma aura de confiança e sucesso. Rachel sonhou que poderia criar a mesma aura para si e para as outras mulheres, um visual sofisticado que produziria uma autoestima positiva.

Rachel e sua família iam às compras de “volta às aulas” uma vez por ano. Ela ficava incomodada com a falta de opções de roupas interessantes em uma loja local e estava convencida de que, se ela tivesse uma oportunidade, poderia criar estilos melhores. Sua mãe lhe disse que essa era a função do comprador de varejo. Agora ela podia colocar um nome para o seu sonho: comprador. Naquele momento, ela disse, seu sonho tornou-se seu objetivo: tornar-se uma compradora no campo da moda.

Seu primeiro emprego foi como atendente de estoque. Ela progrediu rapidamente para assistente de gerente, depois compradora personalizada, estilista em várias lojas. E logo estava atuando como designer de moda e posicionada no caminho em direção a um alto cargo em sua empresa.

Quando seu marido, Damon Dash, quis começar uma linha de roupas independente, Rachel teve de tomar uma decisão: deixar sua carreira bem-sucedida para voltar ao zero com Damon. Ela escolheu recomeçar, entregar-se ao trabalho, trabalhar a toda força, trazer tudo o que ela fez para contribuir e envolver-se ao máximo nos vários detalhes do negócio. Ela quis se tornar insubstituível. Após cerca de seis anos, Rachel estava confiante de que poderia tocar um negócio próprio e montou sua própria empresa. Seus designs foram aclamados pelo segmento e, hoje, ela é considerada uma das designers mais importantes do mundo da moda.

Há uma distância infinita entre as pessoas que desejam e as que fazem. Rachel Roy foi mais do que uma sonhadora e uma pessoa com desejos: ela transformou seu sonho em um objetivo e trabalhou duro para chegar até ele.

O próprio hábito de esperar que o futuro esteja cheio de coisas boas, que você vai ser próspero e feliz, que você vai ter uma boa família, uma bela casa, uma carreira de sucesso e que vai representar algo é o melhor tipo de capital para começar a sua vida.

O que tentamos expressar com persistência é o que tendemos a alcançar, embora possa não parecer provável ou mesmo possível. Ao tentarmos sempre

manifestar o ideal, visualizarmos isso tão vividamente quanto possível e tentarmos com toda a nossa força realizá-lo, é mais provável que alcancemos aquelas coisas que gostaríamos que se tornassem realidade, seja uma saúde robusta, um caráter nobre ou uma carreira soberba. É apenas quando o desejo se cristaliza que ele se torna eficaz. É o desejo, em conjunto com a determinação vigorosa para realizá-lo, que produz o poder criativo. É o anseio, o desejo e o esforço que, juntos, produzem os resultados.

Se queremos nos aperfeiçoar em qualquer coisa em particular, devemos visualizar essa qualidade tão intensa e obstinadamente quanto possível e manter um modelo superior ao longo da linha de nossa ambição. Devemos manter esse ideal de forma persistente na mente até que sintamos seu avanço e realização em nossas vidas. Nós nascemos para vencer, para conquistar e para conduzir uma vida triunfante. Devemos ter um sucesso maravilhoso no trabalho que escolhemos, na relação com as pessoas e em todas as outras fases de nossas vidas.

Se acreditarmos, conseguiremos

A prosperidade começa na mente e é impossível de ser alcançada enquanto a atitude mental lhe for hostil. É fatal trabalhar por uma coisa e esperar por outra, pois tudo deve ser primeiro criado mentalmente e está sujeito a seguir o seu padrão mental.

Nós não podemos nos tornar prósperos se realmente esperarmos, total ou em parte, permanecer pobres. Nós tendemos a obter o que esperamos, e não esperar coisa alguma significa não obter coisa alguma.

Quando cada passo que damos ocorre no caminho para o fracasso, como podemos ter esperança de chegar ao objetivo de sucesso? Isso é enfrentar o caminho errado em direção à perspectiva obscura, depressiva, sem esperança, embora possamos trabalhar na direção oposta à que aniquila os resultados de nosso esforço.

Os pensamentos são ímãs que atraem as coisas iguais a eles. Se a sua mente vive na pobreza e na doença, ela vai trazer a pobreza e a doença. Não há possibilidade de produzir apenas o oposto do que estamos mantendo em nossas mentes, pois nossa atitude mental é o padrão, que é construído em nossas vidas. Nossas realizações são alcançadas primeiro mentalmente.

O terror do fracasso, o medo da perda financeira e da possível humilhação impedem várias pessoas de obterem exatamente as coisas que desejam. Diante da preocupação e da ansiedade, a vitalidade se esgota, e as pessoas se tornam incapacitadas para o trabalho criativo eficaz, necessário para o sucesso.

O hábito de olhar para tudo de forma construtiva, a partir do lado brilhante e esperançoso, do lado da fé e da segurança, em vez de sob uma perspectiva de dúvida e incerteza; e o hábito de acreditar que o melhor vai acontecer, que o correto vai triunfar; a fé de que a verdade está prestes a vencer o erro, que a harmonia e a saúde são a realidade, e a discórdia e a doença são a ausência temporária destas – esta é a atitude do otimista, que vai acabar por reformar o mundo.

Definir o terreno para o sucesso

Não podemos depender de que os outros nos coloquem no caminho para o

sucesso. Isso depende inteiramente de nós.

Antes que possamos determinar quais objetivos podem permitir que iniciemos essa jornada, devemos primeiro fazer uma autoavaliação. Devemos buscar no interior profundo de nossas mentes e trazer para fora o que realmente queremos da vida, quais são os recursos que temos e que nos conduzirão para alcançar esse objetivo.

Devemos ser realistas. Podemos não ter as habilidades indispensáveis para alcançar um objetivo desejado. Podemos sonhar em ser uma estrela de cinema ou um cantor de ópera, mas não ter o talento necessário. A carreira dos sonhos pode estar em áreas que não nos são viáveis. Por outro lado, muitas vezes possuímos atitudes e vocações que não percebemos e que podem levar a uma carreira satisfatória e rentável.

Como descobrir? Olhe profundamente para dentro de si mesmo. Uma introspecção cuidadosa trará isso para fora. A maioria dos adultos já sabe o que podem e o que não podem fazer, do que gostam e do que não gostam. Pode não ser óbvio, mas a introspecção nos permite ir além do óbvio e pensar profundamente sobre nós mesmos.

Um bom exemplo disso é Shonda Rhimes, autora e produtora executiva das séries de televisão *Grey's Anatomy* e *Private Practice*. Mesmo quando criança, ela sabia que se tornaria uma escritora criativa. Inventava histórias e as registrava em um gravador de fitas-cassete antes mesmo de saber escrever. Sua mãe a incentivava, transcrevendo as fitas e, portanto, tornando suas histórias reais.

O que temos de fazer é examinar, de forma sistemática, nossa educação, experiências anteriores, hobbies e interesses. Procure por aqueles aspectos da vida nos quais você foi bem-sucedido e com os quais alcançou satisfação e alegria. Estes são indicadores das áreas em que seremos bem-sucedidos no futuro. Mas isso é apenas o início. Olhe para além do que você *tem* realizado e pense no que *poderá* realizar.

As pessoas de sucesso aprendem, logo no início de suas carreiras, exatamente com quais recursos podem contar. É importante fazer um levantamento de todas as aptidões e todos os recursos possíveis. Vamos não apenas olhar para o que temos realizado até agora em nossas vidas, mas o que sabemos que podemos realizar. A grande maioria dos jovens começa suas carreiras com pouco conhecimento de suas capacidades mentais e, geralmente, as descobre aos poucos, ao longo do tempo.

Muitas pessoas nunca descobrem mais do que um pequeno percentual de suas capacidades e raramente ultrapassam as posições de nível inferior, com baixos salários. Elas se arrastam junto à mediocridade, embora tenham recursos. Se ao

menos pudessem detectá-los, seria possível que avançassem para posições superiores.

Seja como for, elas nunca entram em contato com o tipo certo de potencial que estimula a ambição. Elas não se colocam no ambiente propício que desperte sua ambição ou simplesmente não conhecem o material necessário para ascender o poder gigantesco de seus pontos fortes escondidos.

O caráter único do propósito

As pessoas bem-sucedidas acreditam piamente que o indivíduo deve estar comprometido de forma absoluta com seus objetivos. Há muito poder em uma resolução sem restrições, ou seja, um propósito firme, persistente e forte que derruba todas as pontes atrás dele, retira todos os obstáculos do seu caminho e chega ao seu objetivo, não importa quanto tempo isso possa levar nem o sacrifício ou o custo envolvidos.

Para sermos bem-sucedidos, temos de concentrar todas as faculdades de nossas mentes em um propósito inabalável, tendo firmeza nesse propósito, quer leve à derrota ou à vitória. Qualquer outra inclinação que nos instigue deve ser suprimida.

Desenvolver objetivos que sejam sensatos e alcançáveis é o primeiro passo para o sucesso, seja no âmbito profissional ou em qualquer outro aspecto da vida. Devemos plantar as sementes em nossas mentes que nos permitam aceitar e pôr em execução esses objetivos.

Estabelecer objetivos

Peter M. sempre soube que queria ser engenheiro. Quando criança, seus principais interesses eram mecânicos. Na escola, se destacava em matemática e ciências. Seus objetivos de carreira eram sólidos, e ele os perseguiu na faculdade e no mercado de trabalho.

A maioria de nós não é tão afortunado. Temos apenas ideias vagas quando criança e, frequentemente, “caímos” por acaso em nossas carreiras. No entanto, nunca é tarde para estabelecer objetivos, não apenas em nosso emprego e carreira, mas também em todos os aspectos da nossa vida.

Elvira S. passou por vários empregos após a faculdade. Ela havia se formado em publicidade, mas seu primeiro trabalho na área de marketing a entediava. Então, ela mudou para vendas, mas estava infeliz e sem sucesso. Seu emprego seguinte, de assistente jurídica em um escritório de advocacia, a deixava realmente animada, e surgiu assim um interesse em se tornar advogada.

Ela estabeleceu um novo objetivo de longo prazo: tornar-se uma advogada criminal. Pediu transferência dentro do escritório para trabalhar com o advogado sênior que tratava de questões penais e se matriculou na faculdade de direito, no turno da noite. Em breve, irá receber seu diploma, e já estabeleceu um objetivo de trabalhar no escritório do Promotor Público para ganhar experiência antes de começar sua própria prática.

Se você foi malsucedido em algo que queria muito fazer, não desista e aceite a derrota. Tente outra coisa. Você tem mais de uma corda para o seu arco. Basta descobrir essa corda.

Dale Carnegie

Orientações para a definição de objetivos

Para fazer com que os objetivos sejam mais do que apenas sonhos impossíveis, eles devem combinar os seguintes elementos:

Os objetivos devem ser definidos de forma clara. Indique claramente o que você deseja realizar. Seja firme e específico ao definir o objetivo. Por exemplo, dizendo: “Meu objetivo é ser o melhor vendedor da minha empresa” soa bem, mas é melhor ser mais específico: “Meu objetivo é atingir um volume de vendas de tantos dólares para o próximo ano fiscal, e 10% a mais a cada ano para os próximos três anos.” Agora você conhece o alvo, e seu subconsciente vai ajudar a concentrar os seus esforços para atingir esses números.

Factível. Se o conjunto de objetivos não puder ser alcançado, a definição deles não tem sentido. Para garantir que o objetivo seja factível, divida-o a longo prazo em subcategorias de objetivos alcançáveis. Por exemplo, objetivo em longo prazo: expor seus quadros em uma galeria de arte de prestígio em três anos. Objetivos intermediários: completar X telas até dezembro do próximo ano; montar uma exposição em uma galeria de arte local até julho do ano seguinte; ter seu trabalho analisado por críticos em uma revista de arte até dezembro deste ano.

Os objetivos devem ser inspiradores. Se definirmos um objetivo muito fácil de ser alcançado, ele não vai nos motivar a fazer mais do que o trabalho mínimo. É importante estabelecer metas que inspirem a continuar em frente e a trabalhar duro. Os grandes empreendedores reconhecem que, uma vez alcançado o objetivo, um outro precisa ser definido imediatamente para fazer com que eles se forcem a continuar melhorando e crescendo.

Os objetivos devem ter a ação como base. A menos que as ações tomadas para implementar os objetivos sejam evidentes, os objetivos não serão mais do que sonhos. A ação requer atividade mental, física e emocional. Temos que estar mentalmente preparados para pensar sobre nossos objetivos em todo momento

livre e quais ações devem ser tomadas para realizá-los.

Os objetivos devem ser mensuráveis. Nem sempre é possível quantificar objetivos. Alguns podem ser mensurados em termos financeiros, outros termos numéricos. Podemos definir volumes de vendas que desejamos alcançar por mês, por trimestre ou por ano, em unidades de produto ou valores em dólares. Podemos estabelecer objetivos de produção por quantidade. Mesmo os intangíveis, que não podem ser quantificados, podem ser estabelecidos em termos mensuráveis. O objetivo principal deve ser dividido em segmentos, e cronogramas definidos para a conclusão de cada segmento. Dessa forma, é possível medir quando estaremos próximos de alcançar cada um dos segmentos e ajustar as atividades para assegurar que serão realizadas em tempo hábil.

Os objetivos devem ser escritos. Um dos modos de assegurar que eles não sejam esquecidos ou perdidos no dia a dia de uma vida agitada é escrevê-los. Faça uma lista de objetivos de longo prazo e divida-os em objetivos intermediários e de curto prazo. Escreva-os com letras grandes e afixe-os onde seja possível vê-los todos os dias: sobre a mesa do escritório, na geladeira, no espelho. Leia-os, memorize-os, releia-os e pergunte todos os dias: “O que estou fazendo para realizar estes objetivos?”

Os objetivos devem ser flexíveis. Há momentos em que as circunstâncias mudam, e aquilo que estabelecemos não é mais pertinente. As condições econômicas podem não ser favoráveis para começar aquele novo empreendimento; inovações tecnológicas podem ter tornado o projeto obsoleto; podemos ter cometido erros em nossa pesquisa e o objetivo não ser viável. Isso não significa necessariamente que ele deva ser abandonado. Talvez simplesmente requeira um novo planejamento ou mais estudo. Caso seja confrontado com uma circunstância como essa, examine o que aconteceu e faça os ajustes necessários.

É comum deixar de cumprir um objetivo definido. Não fique frustrado e não desista. Faça um exame para ver o que ocorreu, avalie a situação e faça os devidos ajustes.

Hugh tinha esperado ser promovido a gerente de loja, depois de ter trabalhado dois anos como assistente de gerente. Isso não aconteceu. Em vez de ficar frustrado, Hugh reviu a situação. A empresa havia aberto de seis a dez novas lojas por ano nos últimos seis anos, e ele tinha baseado seu objetivo na premissa de que ela continuaria a inaugurar mais lojas a cada ano. No último ano, os negócios não tinham sido bons, e a empresa abriu apenas dois novos estabelecimentos. Mas, este ano, as finanças haviam melhorado, e ele sabia que estavam sendo consideradas outras inaugurações. Ao reajustar seus objetivos, ele estendeu seu cronograma por mais um ano e, muito provavelmente, vai alcançá-

lo.

Os objetivos devem ser estendidos. Uma vez alcançado um objetivo, estabeleça outro que faça você continuar se aperfeiçoando e crescendo. Quando Ben começou seu programa de condicionamento físico, foi informado que, se nadasse o equivalente a trinta piscinas em meia hora, iria manter uma boa forma. Não levou muito tempo para que ele atingisse esse objetivo. A maioria das pessoas de sua idade, no final dos 50 anos, teria ficado contente em continuar nadando nesse ritmo, mas Ben calculou que, na piscina de 25 metros que usava, para fazer 900 metros seria preciso nadar o equivalente a 36 piscinas. Imediatamente ele se esforçou para alcançar esse novo objetivo.

Deixe que os outros saibam de nossos objetivos

Na maioria dos programas de emagrecimento, os participantes são aconselhados a contar a seus familiares quantos quilos eles pretendem perder e a mantê-los informados em relação aos progressos. Por quê? Ao compartilharmos o nosso objetivo com os outros, eles nos ajudam e nos apoiam a alcançá-lo. Quando ficamos tentados a desistir, eles nos incentivam a continuar.

Karen abandonou a faculdade quando se casou, para que pudesse trabalhar até que seu marido terminasse os estudos. Nessa ocasião, ela planejou voltar e obter o seu diploma. O nascimento de seus filhos mudou esse projeto. Agora, dez anos depois, Karen foi capaz de retomar seus estudos. Gerenciar uma casa, trabalhar em um emprego de oito horas ao dia e estudar à noite é difícil. De tempos em tempos, Karen sente que não vale a pena o esforço. Porém, como seu marido, filhos e amigos sabem o quanto esse objetivo é importante para ela, eles a

animam e a incentivam a continuar.

Analisar os progressos

Os objetivos como um todo não podem ser quantificados, de modo que possam ser facilmente medidos, mas, quando isso for possível, estabeleça metas específicas e cronogramas. Quando não for quantificável, desenvolva uma maneira de medir o tempo em que vai atingi-los.

Quando Lee estabeleceu suas metas de vendas para o ano, ele esperava aumentar o seu volume anual em 8%. Isso significava ter de abrir pelo menos quatro novas contas ou aumentar as vendas de seus clientes atuais. Ele dividiu isso em metas mensais que poderiam ser facilmente medidas em relação às suas metas finais. Se os negócios não correspondessem à meta mensal, ele poderia tomar medidas necessárias, de imediato, para retomar o que havia sido previsto.

Como diretora de Recursos Humanos em uma organização, Kathy não podia estabelecer metas quantificáveis. As metas para os próximos 12 meses incluíam montar um novo programa de treinamento para usuários de processador de texto, estudar e relatar à gerência um novo pacote de benefícios e criar um sistema de avaliação de desempenho para os funcionários administrativos e técnicos. Ela dividiu cada uma dessas metas em segmentos e estabeleceu cronogramas para cada segmento. Dessa maneira, foi capaz de medir o tempo para atingir cada um dos segmentos e ajustar suas atividades para assegurar que conseguiria realizar todas elas até o final do ano.

Todos nós temos possibilidades que não conhecemos. Podemos fazer coisas que sequer sonhamos conseguir fazer.

DALE CARNEGIE

O processo de planejamento

Uma abordagem sistemática para o estabelecimento de metas para um projeto específico deve seguir os seguintes passos.

Passo 1: Como deve ser

Este é o escopo do projeto. É um retrato do que finalmente queremos, de quem e como este vai beneficiar os outros. Ele deve ser estabelecido de forma clara e estar de comum acordo entre a gerência, a nossa equipe e nós mesmos. Se não tivermos feito um bom trabalho na definição do escopo, será quase impossível fazer o planejamento do projeto.

Passo 2: Como está

Examine a conjuntura atual. Onde estamos hoje? Quais fatores ajudam e impedem nossos esforços a realizar o escopo do projeto?

Passo 3: Metas

Agora estamos prontos para definir e estabelecer metas realistas para realizar com sucesso o escopo do projeto. Sem elas, ficamos à deriva. Essas podem ser imediatas, intermediárias ou de longo prazo. Chegar às metas do dia a dia (metas imediatas) contribui para a realização das metas intermediárias e as de longo prazo. Reveja em que consiste a meta SMART (*em inglês, esperto*):

S = eSpecífico em processos e recursos
M = Mensurável através de dados objetivos
A = Atingível por poderem ser realizadas
R = Relevante sob o seu ponto de vista
T = Tempo específico com prazo

Passo 4: Etapas da ação

Para que as metas sejam alcançadas, prioridades devem ser estabelecidas, e etapas específicas de ação devem ser desenvolvidas. As etapas de ação devem incluir:

- Exigências do trabalho.
- Quem vai realizar o trabalho.
- Métodos a serem utilizados.
- Como as diferentes partes se interligam e se encaixam na estrutura como um todo.
- Como os resultados devem ser comunicados (relatório, apresentação em PowerPoint etc.).

Passo 5: Custo

Outro aspecto do planejamento é determinar o orçamento e o custo para cada etapa de ação. Os custos incluem pessoas, equipamentos, material e quaisquer outros gastos necessários para atingir a meta.

Passo 6: Cronogramas

Prazos devem ser estabelecidos e comunicados, de modo que fiquem claramente compreendidos, e as metas de prazo curto, intermediário e longo possam ser cumpridas. Ao estabelecer cronogramas, seja realista. Trabalhe para trás para determinar quando cada fase deve ser concluída. Coloque o cronograma por escrito para evitar mal-entendidos.

Passo 7: Implementação

Uma parte importante, ainda que negligenciada, da implementação de um plano, é assegurar que todos os envolvidos entendam o seu papel na realização das metas. Deve ser estabelecido um compromisso em relação aos resultados acordados. O monitoramento da execução pode resultar na modificação do escopo do plano e em uma reavaliação das metas.

Passo 8: Acompanhamento/Mensuração

Uma etapa crítica no processo de planejamento é manter os registros precisos, analisar por que ocorreram os desvios e tomar medidas para corrigir quaisquer dificuldades. Concentre-se nesses fatores cruciais para atingir a meta.

Ao estabelecer um padrão de meta bem-estruturado, seremos capazes de nos concentrar em nossos verdadeiros objetivos, medir nosso progresso e assegurar que será possível realizar aquilo que é mais importante para nós, em nosso trabalho ou em outros âmbitos da vida.

PONTOS IMPORTANTES

- Toda pessoa bem-sucedida relata que seu sucesso começou com uma esperança, um sonho, que levou a um objetivo. Este, por sua vez, levou a um plano de ação e, inevitavelmente, ao cumprimento do objetivo.
- Antes de determinarmos quais objetivos podem nos levar a começar a nossa jornada, é preciso primeiro que nos avaliemos. Devemos buscar no interior de nossas mentes e determinar o que realmente buscamos e quais ativos temos que nos levarão a alcançar esse objetivo.
- O desenvolvimento de objetivos que sejam factíveis e alcançáveis é o primeiro passo para o sucesso.
- Siga estas orientações para definição de objetivos/metas:
- Os objetivos/metas devem ser definidos de forma clara
- Os objetivos/metas devem ser passíveis de serem atingidos
- Os objetivos/metas devem ser inspiradores
- Os objetivos/metas devem ser baseados em ação
- Os objetivos/metas devem ser mensuráveis
- Os objetivos/metas devem ser escritos
- Os objetivos/metas devem ser flexíveis
- Os objetivos/metas devem ser estendidos
- Os objetivos/metas devem ser compartilhados com outros que possam nos dar apoio
- Os objetivos/metas devem ser revisados periodicamente para o progresso ser mensurado

CAPÍTULO 4

Como os outros nos veem

O velho provérbio: “Você não deve julgar um livro pela capa” é de bom senso, mas infelizmente a maioria de nós julga. Na verdade, algumas pessoas formam opiniões sobre um indivíduo nos primeiros trinta segundos de contato.

As primeiras impressões são difíceis de superar. Se houver uma impressão negativa ou indesejada em um primeiro contato, esta pode permear toda a relação com a pessoa por muitos anos. É necessário um pouco de reflexão e esforço para estabelecer a base que crie e mantenha as boas impressões, mas vale a pena.

Crie uma imagem de sucesso

Quando encontramos uma pessoa bem-sucedida, ficamos frequentemente impressionados com sua “personalidade” agradável. A imagem que temos dela faz com que sintamos confiança. Às vezes, encontramos pessoas desagradáveis e que são repelidas pela imagem que elas projetam.

A nossa imagem, às vezes chamada de personalidade, é o modo através do qual nos expressamos para o mundo exterior. Não somos apenas animais sociáveis, que gostam de estar à vista de outras pessoas, mas também temos uma propensão nata de nos fazer notar, e de notar favoravelmente. Muito dessa imagem vem de nossa educação, das boas maneiras. O tato também é um elemento muito importante, junto com as boas maneiras – talvez o mais importante. É preciso saber exatamente o que fazer e ser capaz de fazer exatamente a coisa certa no momento adequado. O bom senso e o senso comum são indispensáveis para aqueles que estão tentando desenvolver uma imagem positiva.

Um dos maiores investimentos que se pode fazer é demonstrar, de forma graciosa, um comportamento cordial, a generosidade de sentimento, a encantadora arte de agradar. É infinitamente melhor do que dinheiro ou capital, pois todas as portas se abrem para as personalidades agradáveis e ensolaradas. Elas são mais do que bem-vindas: elas são procuradas em todos os lugares.

Os traços de personalidade podem ser adquiridos

Considerando-se que todas as pessoas têm os mesmos direitos e oportunidades, devemos reconhecer que elas não têm inteligência igual, força física igual, níveis de energia igual. Entretanto, quaisquer que sejam suas condições, elas podem progredir através da autoeducação e do autodesenvolvimento. Aqueles que são ansiosos por conhecimento e ambiciosos para se destacar vão avançar naturalmente. Nós podemos escolher e trabalhar para desenvolver os traços de personalidade que desejamos adquirir. É a aplicação que faz a grande diferença.

O importante de se destacar é que uma imagem agradável e acolhedora pode ser *desenvolvida*. Embora algumas facetas de nossa imagem sejam inatas – ou seja, a aparência física, a inteligência básica e alguns talentos –, cada um de nós tem a capacidade de criar a maioria de nossos traços inatos e de desenvolvê-los para nos dar aquele tipo de imagem que os outros vão admirar.

Não é fácil crescer na pessoa que queremos ser, mas isso começa com um forte desejo e o compromisso de desenvolver um comportamento positivo, otimista, animado e extrovertido; uma imagem que vai ganhar a aprovação dos homens e das mulheres com quem nos relacionamos.

Mantenha uma disposição animada

A menos que tenhamos uma atitude que seja livre de amargura e malícia, que vejamos cada um dos dias como uma bênção a ser apreciada e saboreada, nós teremos uma vida infeliz e, muito provavelmente, improdutiva.

Alguns indivíduos nutrem por anos um ódio amargo ou um grande ciúme em relação aos outros. Embora eles possam não estar cientes disso, essa atitude mental não lhes permite alcançar os níveis mais altos de suas capacidades, e

acaba destruindo sua felicidade. E não apenas isso: eles irradiam uma atmosfera destrutiva, provocando assim o preconceito das pessoas contra eles, despertando o antagonismo e fragilizando-se, constantemente, ao longo de toda a vida.

A mente deve ser mantida livre de amargura, ciúmes, ódio, inveja e pensamentos impiedosos; livre de tudo o que a iniba. Ou deve haver uma penalidade paga à eficiência prejudicada e ao trabalho medíocre, assim como à perda da paz de espírito.

Não podemos fazer nosso melhor trabalho enquanto nutrirmos pensamentos vingativos ou mesmo hostis em relação aos outros. Nossas faculdades apenas dão o melhor de si quando trabalham em perfeita harmonia. A boa vontade deve existir no coração ou não conseguiremos fazer um bom trabalho, com o coração ou com a mão. Ódio, vingança e ciúmes são venenos fatais para tudo o que há de mais nobre, assim como o arsênico é fatal para a vida física.

Uma atitude gentil, um sentimento de boa vontade para com os outros é a nossa melhor proteção contra o ódio amargo ou os pensamentos nocivos de qualquer tipo. Isso conduz a uma vida de paz e serenidade. E também minimiza a discórdia em nossas vidas, além de ajudar a manter relações harmoniosas com os outros.

Nós não podemos carregar ódios, rancores e ciúmes secretos, e sentimentos de vingança sem prejudicar seriamente nossa reputação. Muitas pessoas se questionam por que não são populares, por que os outros geralmente não gostam delas, por que elas representam tão pouco em sua comunidade, quando na verdade o motivo são a amargura que carregam, o sentimento de vingança e de discórdia, que matam o magnetismo pessoal.

Por outro lado, se nos mantivermos gentis, amorosos e com pensamentos solidários, úteis, nos sentiremos amigáveis para com todos e não teremos nenhuma amargura, ódio ou ciúme em nossos corações; criaremos uma imagem atraente, atenciosa e iluminada.

O entusiasmo ardente, apoiado por bom senso e persistência, é a qualidade que mais frequentemente contribui para o sucesso.

DALE CARNEGIE

As pessoas que podem sorrir quando as coisas vão mal têm uma vantagem enorme sobre aquelas cuja coragem logo desmorona ao enfrentar uma situação difícil. Aqueles que sorriem quando tudo parece ir contra eles sempre projetam a imagem de que são feitos de matéria resistente.

Primeiro, as coisas mais importantes

Quando conhecemos alguém, o primeiro fator que influi na impressão que esse alguém terá a nosso respeito é a nossa aparência. A aparência desempenha um papel importante no modo como somos vistos. Alguns dos fatores que podem impressionar os outros, positiva ou negativamente, estão além de nosso controle. Não podemos mudar nossa aparência física básica, mas podemos aproveitar ao máximo nossos recursos e minimizar o que pode ser percebido como defeito. Não é necessário ter a aparência de estrela de cinema para causar uma boa impressão.

Os dez segundos críticos

Sempre que uma nova pessoa nos encontra pela primeira vez, ela leva apenas dez segundos para criar uma longa lista de impressões, convicções ou suposições a respeito de quem somos e do que fazemos.

Tais suposições vão muito mais além do que o valor de nossas roupas ou se a cor do nosso cabelo é natural ou não. Essas impressões englobam tudo, desde o nosso nível de educação até a nossa situação financeira, o nosso sucesso na carreira, e até coisas tão subjetivas quanto a nossa honestidade e integridade. Todas essas convicções são formadas, quase que subconscientemente, nos primeiros dez segundos.

Imagem exterior

A imagem exterior é o que os outros observam primeiro. Ela pode abrir portas de modo eficaz... ou fechá-las. Todo vendedor sabe a frustração de não ser capaz de chegar ao potencial cliente, por não conseguir passar pelo chamado “guardião” – a recepcionista, a secretária ou o subordinado que filtra as chamadas indesejadas. De certo modo, a primeira impressão que uma pessoa tem de nós é o guardião mais poderoso de todos. E é o que muitas vezes determina se aquela pessoa nos deixa entrar, tanto no sentido figurado como no sentido literal.

A maior parte das pistas sobre a nossa imagem exterior é transmitida visualmente. Pesquisas mais recentes revelam que os impulsos visuais são transmitidos diretamente para o centro emocional do cérebro, ignorando os sistemas rotineiros normais e criando respostas quase que instantaneamente. A boa aparência, o vestir-se de forma apropriada, o sorriso agradável e as boas maneiras são os primeiros passos para causar uma boa impressão pessoal.

Nós podemos maximizar nossas chances de sucesso nos vestindo de uma forma que transmita mensagens positivas sobre nós e nossas habilidades. Com a adoção em larga escala do estilo casual na área dos negócios, não existe uma regra única de vestimenta no trabalho hoje em dia. Devemos fazer um levantamento para encontrar o que é apropriado em nosso setor de atuação, região e cultura.

Um dia antes de Phyllis ser entrevistada pela *ABC Ad Agency*, ela foi até o saguão do prédio da agência e observou como as mulheres que trabalhavam lá se vestiam. Ela notou que, diferentemente do banco no qual havia trabalhado anteriormente, a maioria das mulheres vestia blusas e saias ou calças, e não vestidos. Portanto, quando Phyllis foi para a entrevista, vestiu-se conforme os padrões da agência. Se ela tivesse usado uma das roupas que usava no banco, não teria apresentado uma imagem de alguém que pudesse se encaixar naquele ambiente. Em contrapartida, se tivesse se candidatado a um emprego em outro banco, vestir-se em traje casual traria uma péssima impressão.

Demonstre estar interessado nos outros

Lembre-se de que a pessoa com quem você está conversando está uma centena de vezes mais interessada nela própria e nos desejos e problemas dela do que em você e em seus problemas.

DALE CARNEGIE

A aparência e a personalidade são apenas o primeiro passo na criação e na manutenção da imagem que os outros têm de nós. Devemos desenvolvê-las, tornando-nos, como disse Dale Carnegie, “genuinamente interessados nas outras pessoas”.

Se fizermos questão de mostrar interesse sincero por alguém a partir do contato inicial, isso fará mais efeito do que qualquer outra coisa para desenvolver um bom relacionamento de forma imediata. Devemos fazer um esforço para guardar o nome dessa pessoa e usá-lo quando nos dirigirmos à ela.

Em uma situação profissional, ouça atentamente o problema ou a situação que a pessoa veio discutir e faça perguntas, mostrando que você está realmente preocupado. Em situações sociais, demonstre interesse sincero ao responder aos comentários e perguntas das outras pessoas. Alfred Adler, o célebre psicanalista vienense, disse em seu livro *What Life Should Mean to You* (O que a vida deve significar para você): “O indivíduo que não está interessado em seus semelhantes tem as maiores dificuldades na vida e fornece o maior prejuízo aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos.”

Uma das características que fizeram Theodore Roosevelt ser uma das pessoas mais admiradas de seu tempo foi o fato de ele demonstrar interesse sincero por cada um com quem se encontrava. Ele perguntava aos outros sobre suas famílias e ouvia suas ideias, não importava o quanto fossem humildes de origem. Roosevelt reservou um tempo para conhecer cada um dos empregados da Casa Branca e, mesmo anos após ter deixado o cargo, quando retornava, cumprimentava cada um pelo nome e comentava sobre algum interesse que eles haviam expressado ou algo que eles tinham feito em seu mandato como presidente. Como alguém poderia deixar de gostar dele?

Se quiser fazer amigos, cumprimente as pessoas com motivação e entusiasmo. Quando alguém lhe telefonar, diga “Alô” em um tom que mostre o quanto você está satisfeito em receber aquela ligação. Ao mostrar um interesse verdadeiro nos outros, você não apenas faz amigos, mas também ajuda a desenvolver a fidelidade dos clientes para com sua empresa.

Muitas vezes falou-se sobre Daniel Webster, o grande orador e estadista. Ele ganhava a confiança de todas as pessoas com quem se encontrava. Quando eram perguntadas por que tinham essa reação imediata em relação a ele, elas respondiam que, diferentemente da maioria dos políticos, ele ouvia o que elas tinham a dizer em vez de falar sobre ele próprio.

Seja compreensivo. As pessoas compreensivas se colocam no lugar dos outros com quem elas se inter-relacionam. Elas não apenas ouvem o que as outras dizem, mas sentem o que as outras estão sentindo quando dizem.

A primeira impressão por telefone

Muitas vezes, o primeiro contato que temos com alguém é por telefone. As relações futuras que temos com essa pessoa podem ser estabelecidas pela impressão que causamos nesse telefonema.

Jennifer estava chateada. A máquina de lavar roupas, comprada no mês anterior, havia quebrado. Ela telefonou para a loja a fim de falar com o gerente. Após tocar seis vezes, a chamada foi atendida: “Jones’ Appliances, por favor, aguarde.” Ela esperou, esperou e esperou pelo que pareceu ser uma eternidade. Exatamente quando estava prestes a desligar e ligar outra vez, a atendente finalmente voltou à linha:

- *Jones’ Appliances*, posso ajudá-la?
- Poderia, por favor, falar com o gerente?
- Para quê?
- Eu comprei uma máquina de lavar roupas no mês passado, e ela quebrou.
- Você não quer o gerente. Vou colocá-la em contato com a área técnica.

Após mais uma longa espera, o representante da área técnica finalmente respondeu. Na metade da reclamação de Jennifer, ele interrompeu:

– Desculpe, não podemos ajudá-la. Você tem de entrar em contato com o fabricante. Você vai encontrar o endereço na garantia... – e, sem esperar por uma resposta, desligou.

Você acha que Jennifer vai voltar a comprar alguma coisa nessa loja novamente?

Para causar uma boa impressão às pessoas que lhe telefonam, atenda imediatamente. Ao sabermos que a pessoa terá de esperar por qualquer que seja o período de tempo, faça com que ela saiba o quanto será esse intervalo, aproximadamente, e sugira que terá o maior prazer em retornar a ligação. No caso de o indivíduo optar por esperar, mande alguém avisá-lo que ainda está em outra ligação, de modo que ele tenha a opção de continuar a esperar ou de solicitar que você retorne o telefonema.

Ao falar com a pessoa que ligou, sempre deixe que ela fale até que a reclamação ou a mensagem seja totalmente expressa. Não interrompa. Se não for possível ajudar, dê o máximo de informação que puder para permitir que a pessoa obtenha a ajuda necessária.

O nosso local de trabalho cria as primeiras impressões

Os olhos de Gary examinaram atentamente a sala. Era sem dúvida um escritório movimentado. As pessoas corriam de um lado ao outro; ele podia ver que nas mesas havia pilhas de papéis. Os telefones tocavam e ninguém atendia. A única palavra que vinha à cabeça de Gary era “caos”. Ele começou a sentir um certo receio em relação a fazer negócios com essa empresa. Quando finalmente reuniu-se com o representante, essa primeira impressão já havia predeterminado sua decisão.

A empresa que Gary visitou poderia tratar dos seus negócios de forma muito competente, mas, ao não dar atenção aos pequenos detalhes, adicionando-se à

impressão causada aos visitantes, tudo o que se seguiu foi rejeitado quase automaticamente.

Quando visitantes entram em nosso local de trabalho, sejam eles clientes, banqueiros, potenciais funcionários ou fiscais do governo, a impressão causada à primeira vista influencia a maneira como eles nos veem.

É óbvio que uma oficina de máquinas não pode ser tão impecável como um consultório médico, mas deve ser ao menos tão organizada quanto outras oficinas de máquinas.

Uma boa ideia é verificarmos nossas instalações periodicamente para assegurar que estejam limpas e em ordem, que as ferramentas e equipamentos estejam armazenados de modo apropriado quando não utilizados, que as mesas não estejam transbordando de papéis e, em geral, que tenha um bom aspecto de empresa.

A correspondência cria primeiras impressões

Quando Warren participou de um seminário sobre gerenciamento do tempo, disseram-lhe que o tempo gasto ao escrever cartas de negócios poderia ser encurtado significativamente, caso o autor anotasse apenas a resposta na parte inferior da carta recebida e a enviasse de volta. Warren colocou essa ideia em prática imediatamente. Isso sem dúvida poupou tempo, mas, ao fazer isso, a imagem de sua empresa se deteriorou.

Ao dar seguimento a um processo de vendas que ele havia respondido dessa forma, ficou sabendo que o potencial cliente havia decidido não fazer negócios com a empresa de Warren porque a resposta à sua consulta “não tinha sido

profissional”.

A correspondência representa a empresa perante o público. Seu papel timbrado deve ser concebido para representar a imagem que se deseja apresentar. Os erros de ortografia e digitação podem ser interpretados como indicadores de uma operação descuidada ou ineficiente. Leitores inteligentes detectam facilmente a má escolha de palavras ou a gramática incorreta. Releia a correspondência antes de enviá-la. Certifique-se de que todas as cartas estejam sem erros.

Comunicação não verbal

Alguns dos comportamentos de rotina que mantemos no piloto automático podem ser fortalecidos para nos ajudar a passar mensagens positivas sobre nós mesmos. Esses comportamentos superficiais têm um impacto enorme nas impressões que causamos.

O sociolinguista Albert Mehrabian, em seu estudo exaustivo de comunicação face a face, determinou que apenas 7% da mensagem transferida de uma pessoa para outra eram representadas por palavras faladas; cerca de 38% dos significados eram transmitido por meio de características vocais: tom de voz, pausas, ênfases etc.; e surpreendentes 55% da mensagem total eram comunicados através de sinais visuais que são classificados como “linguagem corporal”.

Os famosos debates presidenciais entre o jovem John F. Kennedy e o muito mais experiente Richard Nixon são um exemplo clássico. Os ouvintes de rádio, que recebiam apenas a parte verbal da mensagem, achavam que Nixon se

sobressaía, mas milhões de espectadores que viam o componente não verbal adicional na televisão tinham exatamente a impressão oposta. As expressões faciais, o suor e os movimentos com a mão de Nixon causavam uma impressão negativa para o espectador.

Postura

A boa (ou má) postura é vista mesmo a distância e é registrada instantaneamente no cérebro emocional do espectador. É menos sutil do que os outros sinais não verbais, pois envolve todo o corpo.

Pesquisas concluíram que indivíduos com postura excelente eram mais populares, ambiciosos, confiantes, amigáveis e inteligentes do que os outros com uma postura mais relaxada.

Melhorar a nossa postura a princípio pode parecer estranho e exagerado. Porém, ao observar as pessoas de tronco ereto, ombros alinhados, em equilíbrio com a parte inferior do corpo, pode-se perceber como a aparência delas é imponente, e que podemos ter uma aparência assim também.

Usando sua cabeça

A posição de nossa cabeça e as nossas feições desempenham um papel significativo na comunicação não verbal. Nós devemos “manter a cabeça ereta” para causar a melhor impressão possível.

De todas as expressões faciais, o sorriso é o que exerce mais influência. Sorrir pode realmente fazer com que os outros sejam mais receptivos a nós. Quando sorrimos, a outra pessoa quase sempre sorri de volta. Mais do que apenas um processo de reflexo, isso reflete a súbita onda de acolhimento e bem-estar gerada pelo nosso sorriso.

Um sorriso que não seja sincero é mais prejudicial do que a ausência dele. Quando é verdadeiro e convincente, envolve o rosto como um todo e acontece espontaneamente ao processarmos um pensamento positivo em relação ao intercâmbio que estamos introduzindo.

Contato visual

O contato visual eficaz implica confiança, honestidade e interesse na outra pessoa. A ausência de contato visual normalmente é interpretada como um sinal de medo, desonestidade, hostilidade e tédio. Pesquisas mostram que, em entrevistas de emprego, os candidatos dão respostas mais completas e

reveladoras quando o entrevistador mantém contato visual com ele. Em salas de aula, a compreensão e a retenção das matérias por parte do aluno estão diretamente relacionadas com o contato visual do professor.

Apertos de mão

Na América e na Europa, o aperto de mão é uma parte importante do cumprimento quando se conhecem pessoas novas. Um aperto de mão eficaz comunica uma mensagem inconsciente, porém importante, sobre a nossa autoestima, a nossa energia e o nosso entusiasmo. Ele também cria uma conexão pessoal que deixa a outra pessoa mais aberta e honesta.

Feedback

Talvez o aspecto mais desafiador no gerenciamento de nossa imagem exterior seja a dificuldade de nos vermos como os outros nos veem. Pesquisas indicam que somos provavelmente mais críticos em relação a nós mesmos do que os outros em relação a nós. E, ao mesmo tempo, podemos desconhecer totalmente os comportamentos negativos que precisam ser corrigidos.

Algumas maneiras de se obter uma visão precisa de nossa própria imagem exterior incluem:

- Ver e ouvir a nós mesmos em vídeo.
- Estudar a nossa imagem no espelho enquanto falamos.
- Pedir opiniões honestas a colegas de confiança.
- Acompanhar as reações dos outros em relação a nós, especialmente aqueles que queremos influenciar.

Construindo uma imagem imponente

Quando descrevemos alguém com uma imagem executiva eficaz, quase sempre definimos um indivíduo com alta credibilidade. Os outros podem contar com esse tipo de pessoa para fazer o que ela se propôs, ou seja, fazer com que as coisas positivas aconteçam.

Quando escolhemos um novo comportamento e, depois, prosseguimos com este compromisso, construímos uma relação de credibilidade com o nosso público mais importante: nós mesmos. Assim conseguimos provar que temos o poder pessoal de superar nossa relutância e de fazer com que as coisas aconteçam.

Em vez de se preocupar com o que as pessoas falam de você, por que não usa o seu tempo tentando realizar alguma coisa que elas admirem?

DALE CARNEGIE

As nossas atitudes estão intimamente interligadas às nossas ações. É praticamente impossível sustentar uma mudança em um sem também realizar uma mudança no outro. Não há um atalho de solução rápida, mas cada ocorrência de tomada de ação positiva agrega um outro link na cadeia que favorece a nossa imagem de executivo.

Para ajudar a acompanhar nossos sucessos, pense em um objetivo profissional importante, algo que realmente lhe interesse, talvez algo que tenha adiado ou estado relutante em enfrentar.

Em seguida, dê um passo, ainda que pequeno, que o faça avançar em direção a esse objetivo. Analise o que foi feito e o que foi realizado. Ao se sentir confiante por ter alcançado, selecione outro passo, e assim por diante, até que alcance a imagem que deseja.

Certamente algumas das deficiências que vemos em nós mesmos precisam ser corrigidas, em vez de aceitas. Ao identificarmos e filtrarmos os equívocos que possamos ter sobre os nossos pontos fracos, liberamos energia para trabalhar de maneira construtiva em seu fortalecimento.

Benjamin Franklin, em sua autobiografia, descreve suas tentativas frustradas ao longo dos anos para livrar-se de inúmeros comportamentos negativos. No entanto, ele encontrou um grande sucesso quando decidiu concentrar-se em um único comportamento até que ele o tivesse eliminado de sua vida e, então, passava a enfrentar outro comportamento.

Imagem interna

Tentar criar uma imagem positiva perante os outros sem primeiro construir uma base sólida de consciência e autoconfiança é o mesmo que usar curativos quando precisamos de antibióticos. É como tratar sintomas superficiais em vez de estimular uma boa saúde.

A eficácia interpessoal se baseia no compartilhamento com os outros. Porém, é ameaçador demais, para a maioria de nós, compartilhar abertamente sem ter um alto nível de conforto com a nossa própria identidade. Não podemos passar a imagem de aceitação, a menos que a desenvolvamos primeiro.

Lembre-se de que a felicidade não depende de quem você é ou do que você tem; depende exclusivamente do que você pensa.

DALE CARNEGIE

Pode ser que tenhamos sido aconselhados a aderir ao conceito de “aja como se fosse”. Esta pode ser uma excelente estratégia a curto prazo, quando nos deparamos com uma nova situação e sentimos o quase inevitável frio na barriga, apesar de termos convicção de nossos próprios recursos. Respiramos profundamente e mergulhamos. E, exatamente como um mergulho em uma piscina, nossa capacidade e nossa energia nos puxam para o topo.

Entretanto, a não ser que nosso autoconceito esteja firme no lugar, não podemos “enganar” todas as pessoas o tempo todo. Então, por que nos preocupamos tentando? Em vez disso, devemos investir tempo e energia para restabelecer um forte senso de valor e capacidade pessoal.

A segurança pode ser cultivada de várias maneiras. Uma ferramenta importante para revitalizar nosso senso de autoconfiança é a prática da revisão das realizações passadas. Uma das maneiras de se fazer isso é manter um arquivo de sucessos, conforme discutido no Capítulo 1 deste livro. A revisão dos nossos sucessos passados é uma maneira segura de reforçar a nossa autoimagem.

Manter uma atitude positiva é importante em todas as áreas da imagem do executivo, mas em lugar nenhum é mais crítico do que em nossa atitude para conosco.

A maioria de nós, até mesmo os aparentemente mais bem-sucedidos, carrega uma mala mental cheia de mensagens negativas sobre si próprio. Elas podem ter vindo dos pais, professores, patrões, colegas, ou até mesmo da própria imaginação. Porém, temos a capacidade de recolorir essas mensagens e fazer com que as convicções positivas sejam a nossa escolha consciente. Como superar o negativismo e manter uma autoimagem mais positiva é o que será discutido no Capítulo 6.

Podemos controlar a imagem que apresentamos aos outros, criando dentro de nós mesmos a imagem interior que vai se irradiar para o mundo exterior. O tempo e o esforço que devotamos ao desenvolvimento de uma imagem acolhedora, calorosa e positiva resultarão em nossa aceitação por parte dos outros e fortalecerá as relações que desenvolvemos em nossa vida profissional e social.

PONTOS IMPORTANTES

- A primeira impressão que uma pessoa tem de nós é o guardião mais poderoso de todos. E é o que muitas vezes determina se aquela pessoa nos deixa entrar, tanto no sentido figurado como no sentido literal.
- Manter uma atitude positiva é importante em todas as áreas da imagem do executivo, mas nenhuma área é mais relevante do que em nossa atitude para conosco.
- Um dos maiores investimentos que se pode fazer é demonstrar de maneira graciosa um comportamento cordial, a generosidade de sentimento, a encantadora arte de agradar.
- Para causar uma boa impressão às pessoas que lhe telefonam, atenda ao telefone imediatamente. Ao falar com quem lhe fez o telefonema, sempre deixe que ela fale até que a reclamação ou a mensagem seja totalmente expressa. Não interrompa. Se não puder ajudar, dê o máximo de informação possível para permitir que a pessoa obtenha a ajuda necessária.
- Devemos dar uma olhada em nossas instalações com os olhos de um estranho. É importante assegurar que o local de trabalho reflita uma imagem de profissionalismo.
- A correspondência representa a empresa perante o público. Os erros de ortografia e digitação podem ser interpretados como indicadores de uma operação descuidada ou ineficiente. Releia a correspondência antes de enviá-la. Certifique-se de que todas as cartas estejam sem erros.
- Tente se ver como os outros o veem. Faça um esforço para identificar e corrigir os comportamentos negativos.
- Se não mantivermos uma atitude mental que seja livre de negatividade e não olharmos cada um dos dias como uma bênção a ser apreciada e saboreada, nós teremos uma vida infeliz e, muito provavelmente, improdutiva.
- Não podemos melhorar a nossa imagem exterior se não seguirmos os princípios de Dale Carnegie para lidar com os outros:

1. Não critique, não condene, não se queixe.

2. Aprecie honesta e sinceramente.
3. Desperte um forte desejo nos demais.
4. Torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.
5. Sorria.
6. Lembre-se de que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce em qualquer idioma.
7. Seja um bom ouvinte. Incentive os outros a falarem sobre si mesmos.
8. Fale de coisas que interessem à outra pessoa.
9. Faça a outra pessoa sentir-se importante e faça isso com sinceridade.

CAPÍTULO 5

Nós somos nossos maiores motivadores

Não há hábito mais edificante do que ter uma atitude de esperança, acreditar que as coisas vão dar certo, e não errado, que vamos ser bem-sucedidos, e não malsucedidos, e que, independentemente do que possa ou não acontecer, vamos ser felizes.

Porém, infelizmente, existem momentos em que podemos diminuir nossas chances de sucesso logo de início ao esperar que vamos falhar, ao pensar que as chances estão contra nós. Em outras palavras, nossa atitude mental não é favorável ao sucesso que buscamos. E às vezes ainda atrainos o fracasso. O sucesso é alcançado primeiro mentalmente. Se a atitude mental é uma atitude indecisa, os resultados vão corresponder nos mesmos termos. Este é o momento em que temos de nos motivar para superar essas dúvidas e avançar em direção ao sucesso.

Quando começamos a duvidar de nós mesmos, quando sentimos que as coisas

não estão dando certo, devemos ter uma conversa estimulante conosco. Devemos dizer, e em voz alta, que vamos ter sucesso. A força que existe nas palavras faladas não é alcançada quando elas são pensadas. Quando ouvimos as palavras, elas causam uma impressão mais duradoura na mente. Sabemos o quanto ficamos mais fortemente impressionados e inspirados ao ouvirmos uma grande palestra ou sermão do que ficaríamos se lêssemos a mesma coisa impressa. Nós nos lembramos da palavra falada quando esquecemos os caracteres frios que carregam o pensamento para o cérebro. Ela causa uma impressão mais profunda em nosso interior.

Ao falar consigo mesmo a cada hora do dia, você pode se dirigir pensamentos de coragem e felicidade, de poder e paz. Ao conversar consigo mesmo sobre as coisas pelas quais você tem de ser grato, você pode preencher a sua mente com pensamentos que se elevam e cantam.

DALE CARNEGIE

O único mundo sobre o qual saberemos alguma coisa, o único mundo que é verdadeiro para nós, neste momento, é o mundo que criamos mentalmente, o mundo sobre o qual somos conscientes. O ambiente que criamos com nossos pensamentos, nossas convicções, nossos ideais, nossa filosofia, é o único no qual viveremos.

Devemos visualizar a nós mesmos alcançando nossos objetivos. Siga o exemplo das pessoas bem-sucedidas, tenha pensamentos de sucesso. É nossa responsabilidade nos mantermos motivados.

O que se quer dizer com motivação?

Vamos analisar atentamente esta palavra. Outra palavra que começa com as duas primeiras letras M-O e está relacionada com o termo *motivação* é MOVIMENTO. A motivação envolve colocar-se em movimento, levantar-se e *fazer* alguma coisa. Uma outra palavra que começa com as três primeiras letras M-O-T é MOTOR. O grande pioneiro do automóvel, R. E. Olds, comentou que ele comparava uma pessoa a um automóvel. Ele nos lembrou que a força propulsora em um carro é o seu motor, seu mecanismo de combustão interna. Cada um de nós tem um motor dentro de nós, um motor que faz combustão, um motor que está fazendo combustão internamente para nos manter em movimento.

Assim como o motor no carro precisa de combustível para fazê-lo andar, nós também precisamos de combustível para nos fazer seguir em frente. Assim como os motores de carro não usam o mesmo tipo de combustível – alguns carros usam gasolina, outros, baterias elétricas, e alguns, vapor – não é o mesmo combustível que motiva todas as pessoas. A motivação de alguns é abastecida por um desejo de ganhar dinheiro, de outros, pela fama, pelo desejo de fazer arte ou música, de aperfeiçoar uma invenção, de alcançar a felicidade e a satisfação pessoal.

Quem vai fornecer o combustível para nós? Ele pode vir de um empregador que nos recompense pela produção excepcional; pode vir de prêmios dados por universidades, fundações ou pelo governo; dos lucros de uma empresa que criamos ou gerenciamos; pode vir de uma variedade de fontes externas. Mas, de longe, os homens e mulheres que estão mais motivados para o sucesso fornecem seu próprio combustível. *O maior motivador está dentro de nossas mentes. Se acreditarmos em nós mesmos e em nosso sucesso inevitável, criamos dentro de nós uma fonte inesgotável de combustível para colocar e nos manter em movimento.*

Devemos concentrar nossos esforços para colocar em ordem as forças interiores que nos abastecem continuamente para sermos automotivados. E isso começa com a atitude. Devemos estimular a nossa mente e o nosso corpo a pôr para fora o esforço extra necessário para ser bem-sucedido. Precisamos ter fé em nós mesmos e em nossos objetivos para fornecer a base que vai sustentar a nossa motivação. Essa será a base sobre a qual venceremos quando confrontados com obstáculos e decepções.

Nós podemos fazer isso acontecer

A razão pela qual muitas pessoas deixam de realizar seus ideais é o fato de elas não estarem dispostas a fazer sua parte para tornar esses sonhos realidade. Lembre-se de que o anseio, o desejo de fazer uma determinada coisa, é meramente uma questão de semear a nossa ambição. Se pararmos nisso, vamos colher tanto quanto o agricultor colheria se ele plantasse sua semente na terra, sem preparar o solo, sem fertilizá-la e sem eliminar as ervas daninhas.

Temos de apoiar aquilo que o nosso coração anseia por realizar, com um propósito honesto de fazer o melhor, um esforço muito sério para tornar a nossa imaginação realidade. O mero fato de mantermos o desejo de fazer isso, não importa o quão persistentes sejamos, não nos ajudará a realizar nossos sonhos. Devemos não apenas plantar a semente do desejo e do anseio, mas também fazer tudo para nutrir, cultivar e cuidar dela, pois, do contrário, apenas colheremos safras de ervas daninhas. Vemos homens e mulheres em todos os lugares colhendo ervas daninhas a partir da semeadura de meros anseios. Essas pessoas mal podem obter de sua colheita o suficiente para mantê-las vivas, simplesmente porque elas não cuidaram de suas sementes após o plantio.

Os constantes cuidados e o cultivo do desejo e da ambição, a manutenção enérgica, forte e saudável dos desejos que vêm do coração e dos anseios da alma, através do trabalho ágil para alcançá-los, são a única forma de podermos equiparar nossos sonhos com nossas realidades.

O quadro da nossa estrutura de vida é invisível e reside no plano mental. Estamos lançando a base para o nosso futuro, fixando os limites através das expectativas que visualizamos. Não podemos fazer nada maior do que planejamos. Os planos mentais sempre vêm primeiro. Nosso futuro edifício apenas realizará em detalhes o que é projetado hoje. O futuro é simplesmente uma extensão do presente. Nosso pensamento habitual, ou seja, a nossa atitude mental predominante, determina nossa posição na vida. Estamos nos constituindo, estabelecendo o que devemos ser. E esse processo será amplo, sempre crescente, em expansão, ou se tornará mais concentrado, restrito e obstinado, de acordo com nosso plano mental, de acordo com a visão que sustentamos.

O único mundo sobre o qual saberemos alguma coisa, o único mundo que é verdadeiro para nós, neste momento, é o mundo que criamos mentalmente, o mundo sobre o qual somos conscientes. O ambiente que criamos de nossos pensamentos, nossas convicções, nossos ideais, nossa filosofia, é o único no qual viveremos.

As pessoas bem-sucedidas, sem saber, estão constantemente dando a si tratamentos de prosperidade, tratamentos de sucesso, ao se incentivarem, ao tornarem suas mentes positivas, de modo que fiquem imunes a todas as correntes

de pensamentos pobres, desanimadores e negativos. Manter o pensamento de sucesso, o ideal de prosperidade, alimentar-se de um futuro bem-sucedido, ter expectativa e trabalhar por este são, quer saibamos ou não, tratamentos de sucesso e de prosperidade.

Mantenha o foco

Dave Thomas, nascido e crescido na pobreza, nunca perdeu a fé em si mesmo. Ele criou a rede de Restaurantes Wendy e transformou-a em uma das mais bem-sucedidas cadeias de fast-food nos Estados Unidos.

Quando lhe perguntaram o que ele acreditava ser importante para o seu sucesso, ele respondeu:

“Mantenha o foco no cumprimento dos objetivos. Não se deixe distrair tentando realizar muitas coisas ao mesmo tempo. Sem dúvida, a motivação é a chave para o sucesso. Devemos ter em mente o que nos motiva e comprovar a nós mesmos que este sentimento é honesto e de valor. Se coisas muito diferentes nos motivarem, vamos ficar presos em um labirinto com todos os tipos de conflito. É necessário manter o foco. Descubra quais vão ser as suas motivações na próxima etapa. Continue sonhando, mas não sonhe acordado: se fizermos isso por louvor, ficaremos propensos a nos enganar no final. Olhe para o sucesso em primeira mão, para que saiba realmente como funciona e quanto custa para conseguir.”

No entanto, devemos ter cuidado para não deixar que o louvor nos torne complacentes ou algo ainda pior. Algumas pessoas deixam os elogios subirem à cabeça e são tão exageradamente impressionadas consigo mesmas que acham

que já são bem-sucedidas e param de seguir em frente.

O oposto também é verdadeiro. Quando somos criticados ou nossas ideias são rejeitadas, desistimos muito facilmente. Claro, não estaremos sempre certos, mas se estivermos convencidos de que estamos no caminho certo, devemos continuar tentando realizar nossos objetivos.

Não deixe que as opiniões das outras pessoas sobre você ou sobre seus sonhos influenciem sua automotivação. Se essas opiniões são negativas, não deixe que isso desencoraje; se são lisonjeadoras, não se torne acomodado.

Não se aborreça com ninharias. Não permita que pequenas coisas – os meros cupins da vida – arruinem sua felicidade.

DALE CARNEGIE

Dentro de nós, temos de ter uma compreensão clara de onde queremos ir e confiança em nossa capacidade para chegar lá, para sempre desafiar o que as pessoas possam dizer.

Ouçã – Desafie – Avalie

Devemos desafiar o louvor, assim como a crítica. É claro que temos de ouvir o que nosso chefe diz sobre nós. Mas também é útil saber o que colegas e subordinados dizem a nosso respeito.

Igualmente importante é ouvir o que nosso cônjuge, nosso pai ou mãe, nosso maior cliente ou nosso maior colaborador têm a dizer sobre nós.

As pessoas bem-sucedidas ponderam o que ouvem sobre si. Somos todos humanos. O chefe pode dar tapinhas nas nossas costas, por real merecimento. Em outro momento, da mesma maneira, ele pode fazer o mesmo, porque está prestes a nos dar uma missão árdua.

Não é sensato ou mesmo necessário procurar um franco atirador atrás de cada uma das árvores. As pessoas bem-sucedidas não são cínicas. Não podemos marchar ao redor do mundo como um cético radical dizendo: “Me dê apenas os fatos, senhora.”

Nem todo elogio é falso; nem toda crítica é uma acusação forjada. Por isso é importante ter o próprio senso de direção claro e confiança em relação a para

onde estamos nos dirigindo.

Nós temos de ter em mente que há milhões de critérios para avaliar a vida. Escolher o critério certo, no momento adequado, poderia ser uma das maiores pistas a serem aprendidas sobre automotivação. Mantenha-se motivado até que o objetivo seja atingido.

Aprecie o seu trabalho

Nós passamos a maior parte de nossas vidas no trabalho. Com certeza, é mais fácil sustentar um alto nível de comprometimento se gostamos do nosso emprego. Portanto, devemos fazer o possível para nos sentirmos bem nesse ambiente. Apenas lembre-se quando estiver se divertindo: este é um local para trabalhar! A parte da diversão deve servir de suporte ao trabalho, e não prejudicá-lo.

O fundador da Intel e CEO de longa data, Andrew Grove, acredita com veemência que a automotivação vem da satisfação que adquirimos em nossas realizações. Cada triunfo gera a confiança para buscar êxitos maiores, e cada realização leva a mais outras. Veremos agora o que ele tem a dizer sobre automotivação. Ele enumera seis dicas que o ajudaram a manter sua automotivação:

1. *Celebre as realizações.* Tente providenciar quantas etapas intermediárias puder, substituindo por uma série de etapas mais curtas a missão de longo prazo que visa alcançar um resultado principal. Em seguida, considere as ocasiões em que uma dessas etapas é alcançada como um acontecimento a ser comemorado de alguma maneira, por menor que seja. No entanto, não se deve deixar que qualquer celebração se torne uma distração para os outros que trabalham. Conte piadas suaves entre os colegas e subordinados, incluindo o chefe. Mantenha a competição interna com leveza.

2. *Trabalhos rotativos.* Mesmo que você permaneça em uma única empresa, faça todo o esforço para mudar de trabalho ocasionalmente. Mesmo nas melhores empresas, qualquer emprego pode se tornar tedioso depois de um tempo. É duro criar e sustentar a energia e a motivação se nós tivermos o mesmo emprego para sempre. Procurar trabalhos rotativos e exercer tarefas diferentes são excelentes maneiras de manter o trabalho interessante e de enriquecer nossas habilidades.

3. *Aprecie as pessoas com quem trabalha.* Os colegas geralmente são importantes para nós. As nossas atividades de trabalho são quase sempre ligadas a eles. Para exercer bem a nossa função, dependemos deles, e eles de nós.

As pessoas com quem trabalhamos são um

fator importante para determinar se o que fazemos é agradável, simpático e, talvez, até divertido. Frequentemente, nossos sentimentos em relação às pessoas com quem convivemos determinam se gostamos de ir trabalhar a cada manhã. Problemas com colegas podem afetar significativamente o nosso serviço e o trabalho de todo o um grupo. Resolver tais problemas é importante para a produtividade, assim como para o bem-estar emocional.

4. *Aprecie o trabalho.* É impossível gostar de tudo. Às vezes nos irritamos com a natureza inflexível do trabalho, outras vezes ficamos entediados, mas no geral devemos apreciá-lo. Tente ver como aquela função faz a diferença e aborde o trabalho com um pouco de entusiasmo, talvez até diversão. Ao fazer isso, estará induzindo um pouco de leveza num momento de maior necessidade e levará à camaradagem.

5. *Seja dedicado ao trabalho.* Seja dedicado ao resultado final, à produção, e não a como chegar a isso, de quem é a ideia ou se temos boa aparência. Respeite o trabalho de todos aqueles que respeitam o seu. Todo mundo é importante: é preciso muitas pessoas para realizar uma função.

6. *Seja direto com todos.* Este não é um princípio fácil de se manter. Há sempre muitas razões ou desculpas que comprometem um pouco aqui e ali. Podemos concluir que as pessoas não estão prontas

para ouvir a verdade e as notícias ruins, que o momento não é o certo, ou qualquer outra coisa. Ceder a essas justificativas tentadoras geralmente leva a comportamentos que podem ser eticamente errados e que produzem efeitos negativos o tempo todo. Quando desafiado, pare e pense num modo de responder que seja significativo.

Acredite no que você está fazendo e em si mesmo; queira definitivamente realizar algo.

DALE CARNEGIE

Enriqueça seus trabalhos

Cientistas comportamentais geralmente concordam que, apesar de sermos motivados por fatores externos, como reconhecimento, apreço, desafio e, é claro, tratamento justo, o elemento motivador mais eficaz de todos é o trabalho em si. Se achamos que o nosso trabalho é entediante e sem desafios, não importa o quanto esses motivadores externos possam ser bons, enfrentaremos momentos difíceis para nos motivar. Por outro lado, se apreciamos tanto o nosso trabalho a ponto de não conseguir esperar para chegar a cada manhã e odiar ir embora toda noite, há pouca coisa mais que precisamos fazer para nos mantermos motivados.

Infelizmente, um grande percentual dos empregos na indústria hoje é composto por meros trabalhos de rotina, e é difícil, se não impossível, gerar entusiasmo em relação a eles. Uma maneira de superar a rotina é encontrar um modo de enriquecer o trabalho.

Competir contra si mesmo

Denise, uma operadora de informática, trabalha em sua casa, alimentando dados fornecidos por seu empregador em programas de computador, desenvolvendo planilhas e tarefas específicas. Uma vez dominadas as técnicas, ela é capaz de desempenhar com precisão e cumprir os prazos prontamente.

Após fazer isso por vários meses, o trabalho tornou-se tão rotineiro que Denise ficava entediada com facilidade e, em vez de aguardar ansiosa por suas tarefas, ela as temia e arranjava desculpas para adiar o início de sua jornada.

Quando seu chefe rejeitava os pedidos que ela fazia por trabalhos mais variados, ela tentava encontrar uma forma de superar o tédio. “Sou uma competidora”, ela dizia para si mesma, “se eu estivesse em uma competição para terminar minha tarefa mais rápido do que os meus rivais, eu ficaria animada com ele. Porém, como não tenho rivais, tenho de competir contra mim mesma.”

Quando ela recebia o trabalho seguinte, programava cada uma de suas fases, verificava e corrigia os erros, e o gravava. Ela continuou a fazer isso até que estabeleceu uma média baseada nas variações das tarefas e, então, passou a competir com esta média a cada tarefa. O desafio dessa competição remotivou-a e ela agora está pensando em outros desafios para incorporar ao trabalho, de modo a reforçar sua automotivação.

Nem sempre podemos fazer isso sozinhos

Quando Jennifer foi contratada como atendente de processamento de sinistros na Liability Insurance Company, ela achou seu trabalho chato e sufocante. A operação de processamento de sinistros era uma “linha de montagem”: cada atendente verificava uma seção do formulário de sinistros, passava este para o próximo atendente, que verificava a seção seguinte, e assim por diante. Se um erro ou dúvida de interpretação fosse descoberto, o formulário era colocado de lado para ser tratado por um especialista. Sob o ponto de vista operacional, esse procedimento era altamente eficiente. Entretanto, isso fazia com que o serviço fosse maçante e sem desafios. Jennifer falou com o seu supervisor sobre isso e sugeriu que o trabalho fosse ampliado, de modo que pudesse ficar não apenas mais interessante, mas também mais eficiente. Seu supervisor concordou e, juntos, ambos conceberam um novo sistema. A “linha de montagem” foi substituída por um sistema em que cada atendente verificaria o formulário como um todo, corrigiria os erros e detectaria interpretações. Isso exigiu treinamento extra e fez com que o trabalho ficasse mais lento no início, mas produziu efeito não apenas para Jennifer, mas também para todo o departamento, ao desenvolver uma equipe de trabalhadores altamente motivada e que estava realmente interessada em seus trabalhos. A rotatividade de pessoal, as faltas e a insatisfação foram reduzidas de modo significativo e, uma vez que o sistema estava totalmente estabelecido, aumentaram-se a rapidez e a precisão.

Nunca deixe o desânimo dominar

Um dos homens mais bem-sucedidos na história da indústria americana foi Charles M. Schwab. Desde que era um menino pobre, no começo da vida, ele

deu a si mesmo tratamentos de sucesso.

Schwab nunca deixou que a determinação de ser bem-sucedido, de ser próspero, desaparecesse de sua mente. Se tivesse se permitido render-se aos muitos momentos de desânimo que surgiram, nunca teria se tornado um grande industrial. Ele sempre triunfou sobre esses pensamentos negativos, destrutivos e desanimadores, ao insistir em manter o ideal de prosperidade e sucesso.

Nossas ideias, visões e resoluções vêm a nós, frescas, diariamente. Aja agora. Outra inspiração e novas ideias podem vir amanhã, mas hoje devemos trabalhar a inspiração do dia.

Uma visão se movimenta como um flash na mente do artista, com a rapidez de um raio. Ela continua se movimentando repetidamente em sua mente. Ela se apossa de sua alma, mas não está em seu estúdio, ou não é conveniente colocar essa visão sobre a tela, e a imagem desaparece gradualmente a partir de sua mente.

Uma ideia forte e vigorosa se apossa do cérebro do escritor em formato de flashes, e ele tem um impulso quase irresistível de apanhar sua caneta e transferir as belas imagens e a ideia fascinante para o papel; mas não é conveniente no momento e, embora pareça quase impossível esperar, ele deixa a escrita para mais tarde. As imagens e a ideia continuam a persegui-lo, mas ele ainda deixa para outra hora. Finalmente as visões começam a diminuir e a diminuir e, por fim, desaparecem e estão perdidas para sempre.

É a execução de um plano que cria o sucesso. Quase ninguém pode resolver fazer algo grandioso. É apenas o caráter determinado e forte que coloca a resolução em execução.

É claro, há momentos em que a ideia ou o impulso vem em um momento em que não é possível executá-lo: em um voo de longa duração, durante um outro projeto importante, no meio da noite.

As grandes ideias não precisam morrer. Benjamin Franklin sempre tinha um bloco de papel e um lápis à mão – no bolso, ao lado da cama, em sua mesa do escritório – em que ele anotava as ideias à medida que vinham até ele. Ele fazia questão de rever essas anotações, no momento em que tivesse tempo, e tomava medidas o mais rápido que podia. Hoje, onde quer que se esteja, podemos falar ou digitar nossas ideias em nossos tablets ou Blackberries.

O sucesso vem de dentro

Nenhum ser humano jamais fez sucesso tentando ser outra pessoa, mesmo que essa pessoa tenha sido bem-sucedida. O sucesso não pode ser copiado, não pode ser imitado com êxito. Trata-se de uma força original, uma criação individual.

Se tentarmos ser e nos expressarmos como outra pessoa, em vez de nós mesmos, provavelmente fracassaremos. O poder vem de dentro, ou de lugar nenhum. Devemos ser nós mesmos, ouvir a voz de dentro. Há espaço para a melhoria em todas as profissões, em todas as transações comerciais e em todo o tipo de negócio. O mundo quer pessoas que possam fazer coisas de maneiras novas e melhores. Não pense que, em função de um plano ou ideia não ter precedentes, ou pelo fato de ser jovem e inexperiente, não será ouvido. Se nós temos algo novo e de valor para oferecer ao mundo, vamos ser ouvidos e seguidos. Se ousarmos ter nosso próprio raciocínio e originar nossos próprios métodos, se não tivermos medo de sermos nós mesmos e não formos uma cópia de outra pessoa, obteremos reconhecimento de forma rápida. Nada vai atrair mais a atenção de um empregador ou do resto do mundo tão rápido como a originalidade e a maneira única de fazer as coisas, especialmente se elas forem eficazes.

Controle os seus pensamentos

Considerando que a mente governa tudo no mundo, devemos canalizá-la para que ela seja automotivada. Nos últimos anos, o controle do pensamento e o seu uso para modificar o caráter – mudar até mesmo os arredores externos, ou pelo menos os seus efeitos sobre as pessoas, para trazer saúde, felicidade e sucesso – vêm sendo cada vez mais estudados e compreendidos.

Quando uma tarefa consiste, em grande parte ou totalmente, em atos mentais, como a maioria das maneiras de se obter sucesso, maior deve ser o poder determinante do pensamento. Os grandes vitoriosos no mundo, seja em campos de batalha, no comércio ou em esforços morais, venceram pela atitude da mente, através da qual eles se motivaram para fazer o trabalho necessário.

Quando percebemos a própria capacidade para coisas grandiosas e temos convicção de que estamos destinados ao sucesso e que podemos controlar nossas mentes, nós podemos revolucionar nossas vidas e abolir grande parte de nossos males e problemas.

Você não pode chegar a lugar nenhum neste mundo se não quiser fazer algo.

DALE CARNEGIE

Não podemos ter a expectativa de ficarmos bem e vigorosos se sempre pensarmos e falarmos sobre a nossa saúde ruim ou assumirmos que nunca seremos fortes. Nem podemos esperar que nossa capacidade executiva seja forte e resistente se duvidarmos perpetuamente de nossas qualidades para fazer o que nos comprometemos. Nada enfraquece tanto a mente e torna-a totalmente imprópria para o raciocínio eficaz do que o reconhecimento constante da fraqueza, ou a incerteza da capacidade para realizar objetivos.

Não pode haver estudo mais importante, e nenhum compromisso deverá ser maior do que aquele relacionado a nós, do que a compreensão do controle do pensamento, da automotivação, que resulta em autodesenvolvimento. Talvez pelo fato de o pensamento em si ser intangível, e de a maioria de nós realmente ter tão pouco controle sobre ele, é que dirigir nossas mentes passa a impressão de se tratar de um assunto difícil e misterioso, algo que requer estudo árduo, tempo livre e conhecimento proveniente dos livros. Nada está mais longe da verdade. Qualquer que seja o nível de nossa educação, o nível de nossa cultura, ou por mais ocupados que possamos ser, todos nós temos dentro de nós mesmos tudo o que é necessário e todo o tempo que é preciso para refazer nossa natureza intelectual, nosso caráter e nossa vida.

Cada um de nós possui tarefas diferentes, problemas diferentes para resolver e resultados diferentes a serem almejados, mas o processo é praticamente o mesmo, e a transformação não é mais impossível para um do que para outro.

Vamos nos concentrar em nosso objetivo, para vê-lo em nossas mentes como se ele já estivesse sido alcançado, enquanto estamos o tempo todo intensamente conscientes de que estamos chegando mais perto de sua realização. Os obstáculos vão desaparecer, um por um, e o que uma vez pareceu muito difícil para a força humana soa agora natural e até simples. A maior necessidade de todas é manter o objetivo à vista, não deixar o interesse murchar ou a visão interior renunciar ao lugar para o qual mais desejamos ser contratados, ao trabalho que mais gostaríamos de realizar.

Não há substituto para o trabalho

Pensar sobre o sucesso não é o suficiente. O trabalho exterior deve seguir a contemplação interior. A verdadeira meditação não nos exime da necessidade de fazer esforço, mas é um meio de nos revelar quais são os esforços que precisamos fazer e como fazê-los.

Mantenha o pensamento e comece a trabalhar: comece mantendo o pensamento correto, isto é, a atitude mental certa para os seus objetivos e, em seguida, apresse-se para fazer com que o seu sonho se torne realidade.

Para dizer a verdade, nada acontece até que a mente mova o pensamento. Nada começa neste mundo até que o pensamento anteceda a ação. Ele move tudo, e é o principal motor das coisas que percebemos através dos sentidos. É o pensamento constante sobre o nosso negócio, o planejamento de meios e maneiras para ampliá-lo, os esquemas para sua melhoria e aperfeiçoamento que realmente proporcionam o seu aumento. Os nossos pensamentos, o nosso planejamento, o nosso entusiasmo, o nosso sonho de sucesso, todos são forças vitais que sempre aumentam o poder do nosso ímã mental para atrair aquilo que almejamos.

Não importa qual seja a natureza do nosso trabalho ou negócio, o hábito de manter pensamentos de prosperidade, de felicidade e de boa sorte ajusta a mente em direção a esses ideais e ajuda muito em nossos esforços para sempre encarar a luz sob quaisquer circunstâncias. Essa atitude mental fortalece a nossa autoconfiança de um modo maravilhoso. Vamos pensar mais de nós mesmos, ficar automotivados e visualizar maiores possibilidades à frente.

Comprometimento

Um dos modos mais eficazes de nos automotivarmos é estarmos firmemente comprometidos com o que desejamos realizar. Quando as coisas dão errado, quando os obstáculos parecem ser intransponíveis, quando o desânimo resolve aparecer, nosso comprometimento nos motivará a prosseguir com a luta.

Os campeões nunca dizem: “Isso não pode ser feito.” Eles tentam encontrar uma maneira de superar os obstáculos. Nem mesmo os campeões vencem sempre, mas eles nunca perdem sem antes tentar a vitória, porque eles têm o compromisso de ganhar.

Reflita

Um componente básico da automotivação é a reflexão. Antes de iniciar o projeto, é essencial que se reflita sobre ele. Um excelente executor pensa na maneira como o trabalho será desempenhado antes de começar.

Em uma operação complexa, deve-se destinar a mesma quantidade de tempo para o planejamento e para o trabalho em si. Antes de fazer um telefonema de vendas, o representante comercial bem-sucedido pensa cuidadosamente sobre todos os problemas que são possíveis de ocorrer e como podem ser resolvidos. Os executivos refletem a respeito de todos os desdobramentos que qualquer de

suas ações podem provocar antes de tomar cada decisão. Isso também se aplica às grandes personalidades no teatro, cinema, televisão e nos esportes.

Norman Strauss, um empreiteiro de pintura industrial em Nova York, deparou-se com um grande problema: sua proposta para concorrer ao trabalho de pintura do Madison Square Garden, o maior ginásio de esportes coberto de New York, estava prevista até o final da semana. O grande problema era pintar o teto, que ficava a 34 metros do primeiro andar. O modo habitual de alcançá-lo era construir uma plataforma de tubulação sobre a qual os pintores pulverizariam o spray para cima. O custo para construir a plataforma seria o mesmo para todos os concorrentes. O único meio de reduzir significativamente o lance na proposta seria encontrar alguma maneira de pintar o teto sem construir a plataforma de tubulação. Todos sabiam que isso não podia ser feito, então, por que se preocupar?

Mas Norman Strauss não desistiu facilmente. Ele se comprometeu em alcançar o sucesso e sabia que nunca se pode desistir de tentar resolver um problema. No caminho para casa naquela noite, Norman observou uma empresa elétrica que repintava um poste alto de rua. Para alcançar a lâmpada, eles estavam usando uma “plataforma elevatória”, um caminhão com um elevador no teto, que pode ser elevado a várias alturas. “Por que não utilizar plataformas elevatórias para alcançar o teto do Madison Square Garden?” Norman pensou. Uma investigação no dia seguinte mostrou que elas eram viáveis e econômicas. Strauss foi capaz de apresentar uma proposta significativamente menor do que a dos seus concorrentes e conseguiu o trabalho.

A automotivação deve ser contínua

Todo aquele que quer dar continuidade ao crescimento, aumentar a sua capacidade e multiplicar o seu talento deve sempre se esforçar para superar seus recordes anteriores. Ele deve estar pronto para tirar proveito de toda oportunidade legítima, para o aperfeiçoamento pessoal, para o avanço em seu negócio ou profissão.

Qualquer que seja o negócio, existe apenas uma forma de assegurar o progresso, e esta é se esforçar constantemente para dar o melhor de si. O esforço espasmódico, por mais vigoroso que seja, não assegura esse progresso. É o progresso diário que mais conta no cálculo da média final.

O fato de termos feito um belo trabalho, uma coisa esplêndida no dia anterior, não quer dizer que possamos descansar sobre os louros de hoje; pelo contrário, significa que devemos nos estimular e seguir adiante amanhã.

Nunca devemos nos permitir, ou a qualquer outra pessoa, que a nossa autoconfiança seja abalada, que a autossuficiência seja destruída, pois elas são a própria base de toda grande realização. Quando elas se vão, toda nossa estrutura cai; enquanto as tivermos, haverá esperança. A confiança sem limites, a fé inabalável em si mesmo, que até equivale ao atrevimento às vezes, são absolutamente necessárias em todos os grandes empreendimentos.

PONTOS IMPORTANTES

- Siga o exemplo das pessoas bem-sucedidas: tenha pensamentos de sucesso.
- O maior motivador está dentro de nossas mentes. Ao acreditarmos em nós mesmos e em nosso sucesso inevitável, criamos um mecanismo de automotivação interminável.
- Não deixe que as opiniões das outras pessoas sobre nós ou sobre nossos sonhos influenciem a automotivação. Se essas opiniões são negativas, não deixe isso desencorajar; se são lisonjeadoras, não se acomode.
- Se gostamos tanto do nosso trabalho a ponto de não conseguir esperar para chegar a cada manhã e odiamos ir embora toda noite, há pouca coisa mais que precisamos fazer para nos mantermos motivados.
- Se ousarmos ter o nosso próprio raciocínio e originar nossos próprios métodos, se não tivermos medo de nós mesmos e não formos uma cópia de outra pessoa, obteremos reconhecimento rapidamente.
- Todos nós temos, dentro de nós, todo o tempo e a capacidade necessária para refazer nossa natureza intelectual, nosso caráter e nossas vidas.
- Tenha um compromisso firme com o que deseja realizar. Quando as coisas dão errado, quando os obstáculos parecem intransponíveis, quando o desânimo resolver aparecer, nosso comprometimento nos motivará a prosseguir com a luta.

CAPÍTULO 6

Enfatize o positivo

Manter uma atitude positiva é importante em todas as áreas da imagem que projetamos, mas em lugar nenhum é mais crucial do que em nossa conduta em relação a nós mesmos. Eleanor Roosevelt é frequentemente citada por dizer: “Ninguém pode fazer você se sentir inferior sem a sua permissão.”

A maioria de nós, até mesmo os aparentemente mais bem-sucedidos, carrega uma maleta mental cheia de mensagens negativas sobre nós mesmos. Elas podem ter vindo dos pais, professores, patrões, colegas, ou mesmo da nossa própria imaginação; porém, temos a capacidade de recolorir essas mensagens e fazer com que as convicções positivas sejam uma escolha consciente.

Às vezes, *realmente* recebemos imagens positivas dos outros em relação a nós. Conforme sugerido no Capítulo 1, mantenha-as firmes! Abra uma pasta de arquivos ou caderno para coletar cartas de reconhecimentos e de agradecimento, comentários notáveis, avaliações positivas e outras provas tangíveis de suas

habilidades.

Mantenha uma atitude de esperança

Não existe hábito mais edificante do que ter uma atitude de esperança, de convicção de que as coisas vão acabar bem, e não mal, de que nós vamos ser bem-sucedidos, e não fracassados, e de que, independentemente do que possa ou não acontecer, vamos ser felizes.

Não há nada mais útil do que manter essa atitude otimista baseada em expectativa: a atitude que sempre busca e espera o melhor, o maior e o mais feliz, e nunca se permite entrar em um estado de espírito pessimista e desanimado.

Devemos acreditar de coração que faremos aquilo a que fomos destinados. Nunca, nem por um instante, tenha dúvida disso. Devemos acolher apenas “pensamentos amigos”, as ideias das coisas que estamos determinados a realizar. Devemos rejeitar todos os “pensamentos inimigos”, todos os humores desanimadores, tudo o que pode sugerir fracasso ou infelicidade.

Não importa o que estamos tentando fazer ou ser, contanto que sempre tenhamos uma atitude otimista, de expectativa e de esperança. Isso vai nos colocar no caminho para crescermos em todas as nossas capacidades e para nos aperfeiçoarmos em geral.

Não é o que você tem, quem você é, o que você está fazendo ou onde você está que faz você feliz ou infeliz. É o que você pensa sobre isso.

DALE CARNEGIE

Grandes realizadores são pensadores positivos

O princípio básico de todos os grandes realizadores tem sido aquela qualidade de manter, de forma persistente, a fé em si e nunca permitir que nada enfraqueça a convicção de que, de alguma maneira, eles realizariam o que se encarregaram de fazer. Embora grande parte dos homens e mulheres que deram uma grande contribuição à civilização tenha começado pobres, eles continuaram trabalhando e acreditando que, de algum modo, um caminho seria aberto, mesmo que, por muitos anos obscuros, não houvesse nenhuma esperança de cumprir suas ambições. Pense o que essa atitude de fé e esperança fez pelos grandes inventores do mundo! Pense como a maioria deles se arrastou ao longo de muitos anos de labuta sombria e árida até que a luz viesse! E a luz provavelmente nunca viria, se não fosse pela fé, pela esperança e pelo esforço persistente por parte deles.

Não há nenhum outro hábito que possa trazer tanto valor às nossas vidas como aquele de sempre esperar que o melhor aconteça, em vez do pior, de ter como certo que vamos vencer qualquer coisa que nos propusermos a fazer.

Muitas pessoas fogem de suas chances de sucesso, logo de início, por terem a expectativa de que vão fracassar, acreditando que as chances estão contra elas. Em outras palavras, a atitude mental não é favorável ao sucesso que almejam. E, às vezes, até atrai o fracasso. O sucesso é alcançado primeiro mentalmente. Se a atitude mental é indecisa, os resultados vão corresponder nesses mesmos termos.

Deve existir fé persistente, confiança contínua, com o propósito de vencer. Uma mente indecisa e hesitante traz resultados incertos e duvidosos.

Não há nada mais útil do que ser portador dessa atitude otimista de expectativa, a atitude que sempre busca e espera o melhor, o maior, o mais feliz, e nunca permite que alguém entre em um estado pessimista de desânimo.

Esforce-se para se destacar

Não importa qual seja a natureza do nosso trabalho ou do nosso negócio, o hábito de manter pensamentos de prosperidade, de felicidade e de boa sorte ajuda a mente em direção a esses ideais e ajuda muito em nossos esforços para sempre encarar a luz sob quaisquer circunstâncias. Essa atitude mental vai fortalecer a nossa autoconfiança de modo maravilhoso.

Lute pelas recompensas do sucesso

Muitas pessoas são motivadas por recompensas tangíveis. Elas têm um forte desejo de possuir uma bela casa, de dirigir um carro de luxo, de jantar em restaurantes caros, de passar férias em resorts chiques, simplesmente de ser ricas.

J.P. Morgan foi um dos homens mais ricos de sua geração. Quando lhe perguntavam o porquê de ele continuar motivado a ganhar cada vez mais dinheiro, mesmo já tendo todo o luxo que o dinheiro podia comprar, ele respondia: “O dinheiro é o cartão de pontuação por meio do qual meço o meu sucesso. Não preciso do dinheiro propriamente dito, mas, ao continuar a trabalhar para aumentar a minha riqueza, estou provando a mim mesmo que continuo a ser um realizador.”

Quando perguntaram a Teddy L., um dos dez melhores representantes de vendas da sua empresa, o que o motivava a sair dia após dia e a fazer uma ligação depois da outra, ele respondeu que tinha vindo de uma família pobre e que vivera em um apartamento alugado e com água fria durante toda a sua infância. “Eu sempre sonhava”, ele disse, “que um dia eu seria o dono da minha própria casa, uma casa como aquelas em que as pessoas ricas da minha cidade viviam.

“Quando comecei a vender, eu era um vendedor medíocre. Fazia apenas vendas o suficiente para cumprir minhas cotas, ter uma renda boa, e recursos para possuir um apartamento confortável. Então, um dia, passei de carro pela parte da cidade onde as pessoas ricas viviam. Relembrei meu sonho de ter uma casa como a daquelas pessoas. Decidi então, naquele momento, que faria dinheiro o bastante para comprar uma casa daquelas.

“Naquele dia, fui a uma imobiliária e peguei fotos de algumas das casas naquela vizinhança que estavam à venda. Preguei uma delas na mesa ao lado da minha cama, coleí outra no espelho do meu banheiro e prendi uma outra no espelho retrovisor do meu carro. Toda noite, antes de ir para a cama, eu olhava para a imagem. Toda manhã, enquanto me barbeava, eu olhava para a imagem. Todo dia, quando dirigia meu carro para ver os meus clientes, eu olhava a imagem. Decidi que, um dia, eu compraria uma casa como aquelas das fotos.

“Eu podia visualizar minha família morando naquela casa. Eu podia nos ver jantando na sala de jantar espaçosa, relaxando na sala de estar, cada um dos meus filhos brincando em seu próprio quarto, minha esposa preparando o jantar em uma cozinha moderna, todos nós desfrutando o gramado à sombra de árvores. Esses pensamentos me motivaram a fazer maior pressão a cada chamada de venda, a fazer mais uma chamada a cada dia, a aprender e aplicar abordagens de vendas mais eficazes.

“Ao longo dos meses seguintes, minhas vendas aumentaram. Em um ano, o meu rendimento tinha dobrado e, um ano mais tarde, fui capaz de comprar a casa

dos meus sonhos.”

As recompensas não precisam ser tangíveis. Algumas pessoas buscam por ela na satisfação pela realização de seus sonhos. John Burroughs foi um homem bem-sucedido, mas não era rico; ele vivia em condições modestas. O dinheiro não era importante. Ele foi, provavelmente, o maior naturalista de seu tempo, dedicando-se a estudar e escrever sobre a natureza.

A grande satisfação de estar entre as maravilhas da natureza foi uma recompensa para ele: “Eu vivo para ampliar e aproveitar a minha própria vida, acreditando que, com isso, faço o que é melhor para todos. Se eu corresse atrás de pássaros apenas para escrever sobre eles, eu nunca teria escrito algo que fosse interessante para os outros. Devo escrever a partir da simpatia e do amor – isto é, do prazer – ou não escrever de jeito nenhum. O trabalho é o prazer, e o resultado dá prazer.”

Ao mantermos na frente de nossas mentes a recompensa que buscamos, seja ela tangível – um carro novo, uma bela casa, dinheiro para nossa aposentadoria – ou intangível – satisfação da realização do nosso sonho –, estaremos motivados a trabalhar duro para alcançar aquele objetivo e colher aquela recompensa.

Não procure problema

Algumas pessoas olham para o lado negativo de cada situação. Considerando-se o quanto esses esforços são inúteis, é surpreendente como muitas pessoas fazem questão de procurar problema, ou de cultivá-lo e estimulá-lo. Ninguém jamais buscou problemas sem encontrar muitos deles. Isso porque é possível que um problema surja a partir de qualquer coisa se a mente estiver determinada a isso.

É dito que, durante o desenvolvimento da região Oeste dos Estados Unidos, em tempos difíceis, os homens que andavam armados com pistolas, revólveres e facas sempre se metiam em dificuldades, enquanto raramente tinham problemas aqueles que nunca carregavam armas, mas que confiavam em seu próprio bom senso, autocontrole, tato e humor. O significado de uma briga de armas para os homens que andavam munidos era uma mera brincadeira para os desarmados mais sensíveis. É exatamente assim que acontece com aqueles que procuram problemas comuns. Ao se manterem constantemente desanimados, deprimidos, melancólicos e sombrios, eles se tornam receptivos a tudo o que deprime e destrói. O que seria um incidente insignificante para uma pessoa alegre, um motivo de riso e algo a ser eliminado da mente, se torna nas mentes dos pessimistas um elemento de medo, uma situação de tristeza e mau presságio.

A imaginação, usada de maneira errada, é um dos nossos piores inimigos. Há pessoas que vivem em perpétua infelicidade e desconforto, porque acham que falam delas, que estão sendo abusadas, menosprezadas e negligenciadas. Elas acham que são alvo de todos os tipos de males, que são objeto de inveja, ciúmes e todos os tipos de má vontade. Grande parte dessas ideias são ilusões e não têm nenhuma relação com a realidade. Este é o estado mental mais lamentável que existe. Ele mata a felicidade, desmoraliza a utilidade, deixa a mente em desarmonia, e a vida em si se torna insatisfatória.

As pessoas que têm tais pensamentos se tornam perpetuamente infelizes por se cercarem de uma atmosfera que exala pessimismo. É como se elas estivessem sempre usando óculos escuros, fazendo com que tudo ao seu redor parecesse envolto em luto, sem que vissem nada além do preto. Não há nada alegre ou brilhante no mundo delas.

Essas pessoas falam sobre pobreza, fracasso, azar, destino e dias difíceis, por tanto tempo, que todo o ser delas está imbuído de pessimismo. As qualidades alegres da mente atrofiaram devido à negligência e ao desuso, enquanto suas tendências pessimistas têm sido tão superdesenvolvidas que suas mentes não podem recuperar um equilíbrio alegre, saudável e normal.

Esses indivíduos carregam consigo uma influência sombria, desagradável e desconfortável para onde quer que eles forem. Ninguém gosta de conversar com eles, porque estão sempre contando histórias de azar e infortúnio. Para eles, os tempos são sempre difíceis, o dinheiro escasso, e a sociedade “está cada vez pior”. Depois de algum tempo, se tornam excêntricos pessimistas, com mentes mórbidas, e as pessoas os evitam.

Censurar e fazer críticas contínuas aos outros é a forma mais prejudicial e desagradável de procurar problema. Algumas pessoas nunca são generosas, nunca são magnânimas em relação ao próximo. Elas são mesquinhas em seus

elogios, raramente reconhecem mérito nos outros e são críticas em todos os seus atos.

Se você acredita no que está fazendo, não deixe que nada o atrapalhe em seu trabalho. Muito do melhor trabalho do mundo foi realizado contra impossibilidades aparentes.

DALE CARNEGIE

Não critique, não condene, não se queixe

Logo no início da vida, devemos decidir com firmeza que não vamos criticar ou condenar os outros, ou censurar seus erros e defeitos. Repreender, usar de sarcasmo e ironia, buscar defeitos em tudo e em todos, condenar em vez de elogiar são hábitos muito perigosos para si mesmo. É como um verme mortal que corrói o botão da rosa ou a fruta por dentro e que vai fazer com que nossas próprias vidas fiquem deformadas, distorcidas e amargas.

Nenhuma vida pode ser harmoniosa e feliz depois que esse hábito maléfico estiver formado. Aqueles que sempre buscam algo para condenar arruinam o próprio caráter e destroem sua integridade.

Todos nós gostamos de pessoas esperançosas, alegres, esplendorosas, mas ninguém gosta de pessoas resmungonas, críticas, caluniadoras e difamadoras. O grande filósofo americano Ralph Waldo Emerson escreveu que “o mundo gosta do homem que vê longevidade em suas causas e bondade no futuro, que acredita no melhor, e não no pior das pessoas”.

Os fofoqueiros ociosos, os “língua de serpente”, aqueles que dão vazão aos seus temperamentos, obtêm apenas satisfação momentânea e, mesmo depois disso, veem-se atormentados por suas próprias naturezas maldosas. Mas não entendem por que as pessoas gostam de suas próprias vidas e eles não gostam das deles.

É tão mais fácil atravessar a vida pelo lado bom e bonito em vez do lado feio;

pelo lado nobre do que pelo ignóbil; pelo lado claro e alegre do que pelo escuro e sombrio; pela esperança em vez do desespero. Ajustar a nossa face sempre em direção à luz do sol é simplesmente tão fácil quanto visualizar sempre as sombras, e faz toda a diferença em nosso caráter – entre felicidade e tristeza, entre ser contente e descontente – e, em nossa vida – entre prosperidade e adversidade, entre sucesso e fracasso.

Vamos aprender a buscar a luz, recusar de maneira positiva as sombras e as manchas, as imagens negativas e as pessoas discordantes. Vamos manter aquelas coisas que dão prazer, que são úteis e inspiradoras, para mudarmos nossa maneira de encarar os fatos e em um curto espaço de tempo transformarmos nossa personalidade.

O otimismo conduz à realização

Helen Keller, mulher cega e surda que teve todas as razões para ser pessimista e lamentar o seu destino, disse: “O otimismo é a fé que conduz à realização; nada pode ser feito sem esperança.”

As pessoas mais bem-sucedidas na vida sempre foram alegres e esperançosas, que seguiram suas vidas com um sorriso em seus rostos e consideraram as mudanças e oportunidades desta vida mortal como adultos maduros, encarando da mesma forma o árduo e o tranquilo.

Os otimistas têm um poder criativo que os pessimistas não possuem. Não há nada que vá adoçar completamente a vida e eliminar o trabalho pesado, nada que vá aliviar efetivamente os solavancos na estrada como a disposição otimista, esperançosa e alegre. Com a mesma capacidade mental, o pensador otimista tem

infinitamente mais poder do que o pessimista sombrio e desanimado. O otimismo é um lubrificador perpétuo da mente. É o óleo da alegria que acaba com o atrito, com as preocupações, as ansiedades e as experiências desagradáveis. O mecanismo da vida de um otimista não desgasta ou tritura tão rapidamente quanto o de uma pessoa cujo humor e temperamento esfregam e desgastam os rolamentos delicados, colocando todo o seu funcionamento em desarmonia.

Transforme negativismo em positivismo

As pessoas negativas nunca realizam nada. Não há vida em algo negativo, nada além de deterioração, destruição e morte. Os indivíduos negativos são inimigos daqueles que buscam o sucesso. As pessoas que estão sempre falando mal de tudo, que estão sempre reclamando de momentos difíceis e de negócios ruins, saúde precária e pobreza, atraem para si todas as influências negativas e destrutivas sobre eles e neutralizam todos os seus esforços.

Os princípios criativos não podem sobreviver em um ambiente negativo e destrutivo, nem qualquer sinal de realização pode ocorrer ali. Com isso, as pessoas negativas estão sempre em rebaixamento e sempre produzindo fracassos. Elas perdem o poder de afirmação e ficam à deriva, incapazes de seguir em frente.

Os indivíduos negativos paralisam a ambição, envenenam nossa vida e roubam nosso poder. Eles matam nossa autoconfiança até que nos tornemos vítimas da situação, em vez de mestres dela. O poder de fazer é, em grande parte, uma questão de fé e autoconfiança. Não importa o que venhamos a

assumir, nós nunca faremos nada até acharmos que temos condições para tal. Nunca vamos dominar isso, até que primeiro sintamos o domínio e realizemos o feito em nossas mentes. Isso deve ser raciocinado ou nunca poderá ser efetuado. Uma realização mental deve prescindir uma realização material.

Muitas pessoas espalham pensamentos de medo, de dúvida e de fracasso, onde quer que estejam, e criam raiz em mentes que, ao contrário, poderiam ser livres deles e, portanto, felizes, confiantes e bem-sucedidas.

Tenha certeza de que, quando conservamos um pensamento ruim ou discordante em relação a outra pessoa, algo está errado em nossa mente. Devemos gritar: “Alto! Mude de atitude!” Olhe em direção à luz do sol e determine que, se não puder fazer nada de bom no mundo, não espalhará sementes de veneno e ódio.

Se sustentarmos pensamentos bondosos, pensamentos de amor, magnânimos e caridosos para todos, não vamos desvalorizá-los ou prejudicá-los, mas sim espalhar felicidade e alegria em vez de tristeza e melancolia, projetar ajuda e incentivo em vez de desânimo.

Há pessoas que estão sempre irradiando pensamentos de sucesso, de saúde, edificantes, elevados e úteis, que espalham a felicidade por onde elas passam. Essas pessoas são os ajudantes do mundo, aqueles que minimizam os fardos, aliviam os solavancos da vida, suavizam os feridos e dão consolo aos desanimados.

Nós podemos ser como eles ao aprendermos a irradiar alegria. Não de maneira avarenta, não de maneira mesquinha, mas de modo generoso. Devemos aprender a emitir alegria sem reservas, a expressar isso em casa, na rua, no carro, na loja, em todos os lugares.

A melhor maneira de se manter longe da escuridão é deixar a vida cheia de luz; para dissipar os pensamentos negativos, mantenha-os cheios de harmonia; para afastar o erro, mantenha a mente repleta de verdades; para se livrar da feiura, contemple a beleza e o encanto; para acabar com tudo o que é amargo e nocivo, contemple o que é doce e saudável. Pensamentos opostos não podem ocupar a mente ao mesmo tempo.

Devemos desde cedo criar o hábito de apagar da mente todos os pensamentos desagradáveis, nocivos e que lidam com a morte. Cada manhã deve começar com um quadro limpo, e nossa galeria mental precisa apagar todas as imagens discordantes para substituí-las por imagens harmoniosas, elevadas e que dão vida.

Quando um entrevistador de televisão perguntou à Frank A., um executivo de marketing bem-sucedido de Chicago, como ele “mantinha a calma” sobre as pressões do dia a dia em seu trabalho, Frank respondeu que nunca se permitia ir

para seu escritório de manhã até que tivesse colocado sua mente em perfeita harmonia com o mundo. Se tivesse o mais leve sentimento de inveja ou ciúmes, se sentisse que estava sendo egoísta ou injusto, se não tivesse a atitude certa para com seu sócio ou com qualquer um de seus empregados, simplesmente não ia para o trabalho, até que estivesse em sintonia, e sua mente livre de qualquer forma de discórdia. Ele disse que havia descoberto que, se começasse a manhã com uma atitude mental correta para com todos, conseguiria muito mais naquele dia do que agindo de outra maneira; e que, no passado, sempre que se permitia ir para o trabalho com pensamentos negativos dominando sua mente, não obtinha resultados tão bons, fazendo com que os outros ao seu redor ficassem infelizes. Isso para não falar sobre o desgaste que aumentava sobre sua própria pessoa.

Substitua discórdia por harmonia em sua vida

Independentemente de nos sentirmos positivos ou não, é importante afirmar que nos sentimos positivos *de fato*, que *vamos* nos sentir positivos, como sendo uma verdade, que estamos em uma posição para fazer o nosso melhor para agir positivamente. Diga isso deliberadamente, afirme isso vigorosamente, e isso vai se tornar realidade.

Como a Bíblia diz: “Como um homem pensa em seu coração, assim ele é.”

Muitas pessoas que fazem apenas coisas comuns realmente têm uma grande capacidade, mas são tão sensíveis ao atrito que não conseguem realizar um trabalho eficaz. Se elas tivessem alguém para orientá-las, planejar, manter a discórdia longe e ajudá-las a manter a harmonia, elas poderiam realizar feitos notáveis. Como a maioria de nós não possui tal anjo da guarda, precisamos

adquirir isso por nós mesmos. Ninguém vai exercer isso para nós, e não podemos realizar nada de muito grande neste mundo, a não ser que consigamos evitar sucumbir às inúmeras coisas que nos distraem. Infelizmente, há momentos em que estamos desagradáveis e irritados; essa não é a nossa verdadeira natureza. A causa de nossa irritação e falta de harmonia se dá pelo fato de estarmos cansados ou estressados. Devemos aprender a reconhecer quando isso pode acontecer e fazer todo o esforço para superar isso.

Vemos, com frequência, pessoas se tornarem absolutamente insuportáveis após um ano de trabalho duro e, depois de um feriado ou das férias, retornarem completamente modificadas. Elas não parecem ser as mesmas pessoas que eram antes. As ninharias que provocariam um chique antes de suas férias não as afetam em nada agora.

Assim como um eixo de rodas rangendo indica a falta de lubrificante, o atrito ou a discórdia em qualquer lugar na economia física é um aviso de que alguma coisa está errada. Uma disputa na mesa do café da manhã ou qualquer pequena discussão no começo do dia pode destruir a paz no lar durante o dia inteiro. Um temperamento esquentado pode destruir uma amizade muito querida para sempre.

Na sequência de nossas atividades diárias, quando estamos cansados e fora de sintonia, quando a espontaneidade desaparece e os nossos padrões vitais estão baixos, nós nos forçamos a realizar nosso trabalho. Para isso, utilizamos todo tipo de estimulante e força de vontade. Nós aumentamos o ritmo de nossas mentes e corpos até que estejam, muitas vezes, prematuramente feridos, sobrecarregados e arruinados por seu melhor trabalho.

Devemos então nos doutrinar para que, não importa o que aconteça, não percamos nossa presença de espírito, nosso equilíbrio. Devemos sempre manter nosso equilíbrio de modo a sermos capazes de fazer o sensato, o sábio, o correto.

Lembre-se que a felicidade não depende de quem você é ou do que você tem; depende exclusivamente do que você pensa.

DALE CARNEGIE

Padrões de pensamentos autodestrutivos

Muitas vezes duvidamos de nossas capacidades e de nossas realizações, devido à nossa falta de autoconfiança e aos ambientes negativos. Para piorar a situação, para determinarmos como nos sentimos sobre nossa capacidade e sobre nós mesmos, enfatizamos e nos alimentamos do que os outros acham. Essa mentalidade pode nos levar a evitar riscos, devido ao medo do fracasso. Esse tipo de reforço pode nos nos colocar para baixo, ignorar feedbacks positivos e aderir a pressuposições prejudiciais que perpetuam padrões de pensamentos autodestrutivos e uma atitude negativa. Alguns padrões de pensamentos autodestrutivos incluem:

Pensamento extremo

Quando as coisas se tornam tudo ou nada e não há meio termo. Nós pensamos: “Sou um fracasso total quando o meu desempenho não é perfeito.”

Desastre iminente

O desastre espreita em cada esquina e passa a ser esperado. Por exemplo, um único detalhe negativo, uma pequena crítica ou um comentário passageiro obscurece toda a realidade. A preocupação: “Eu estraguei a apresentação e agora eu nunca vou ser promovido.”

Ampliação do negativo

Os fatos positivos não têm o mesmo impacto do que os negativos. Isso leva a pensamentos do tipo: “Eu sei que bati o recorde de vendas nos últimos três meses, mas agora que fiquei em quarto lugar, me sinto o pior.”

Ênfase excessiva em declarações contendo o verbo “dever”

As declarações que se utilizam do verbo “dever” se destinam a nos empurrar em direção ao cenário perfeito. Com o propósito de realizar o que “deve ser”, devemos primeiro avaliar a situação “como ela é”. Esta uma vez estabelecida, podemos planejar como começar de onde estamos em direção ao “deve ser”. O fato de não estarmos ainda tão perto do dele não pode nos impedir de seguir em frente e trabalharmos para isso.

Introjetar

Nós introjetamos um processo de pensamento não racional no qual culpamos a nós mesmos. É fácil deixar que derrotas iniciais determinem nossa mentalidade de longo prazo. Não caia na armadilha de pensar: “Sou um fracasso e nunca vou ser outra coisa.”

Dificuldade em aceitar elogios

Quando recebemos um elogio, devemos aceitá-lo, e não atenuá-lo com comentários do tipo: “Você gostou desta apresentação? Não foi nada. Já fiz melhor”. Diga: “Obrigado”. Dessa forma você admite, à pessoa que fez o elogio, que você apreciou os seus comentários e, o que é mais importante, reforça sua própria autoconfiança e autoimagem.

Estratégias para desenvolver a confiança

Estes pensamentos autodestrutivos podem nos transformar de otimistas para pessimistas, de pensadores positivos para negativos, de pessoas orientadas ao sucesso para pessoas condenadas à derrota. As estratégias a seguir podem nos ajudar a superar os padrões de pensamentos autodestrutivos.

Autoaceitação

Esta vem da capacidade de nos aceitarmos como seres humanos ao nos concentrarmos em nossos aspectos positivos, ou seja, nossos pontos fortes, qualidades e características que nos fazemos ser quem somos. Quando nosso foco está nessas áreas de nossa autoimagem, tanto a autoconfiança quanto a autoestima são influenciadas positivamente. É muito comum que as pessoas tenham como foco seus pontos fracos, em vez de pontos fortes e, com isso, causam mais danos do que benefícios. Devemos ajudar a nós mesmos, e aos outros, a nos concentrar nos pontos positivos.

Autorrespeito

A chave aqui é nos concentrarmos em nossos sucessos e realizações passadas e nos respeitarmos pelo bem que fizemos. É mais fácil alimentarmo-nos das falhas, uma vez que os outros ficam muito ansiosos em apontá-las para nós. Quando gastamos nosso tempo contemplando os muitos sucessos que todos nós temos em nossas vidas, primeiro a perspectiva muda e, em seguida, a confiança.

O controle do pensamento

Não pode haver nenhum estudo mais importante ou compromisso maior do que este de controle de pensamento, de autocontrole, que resulte em autodesenvolvimento. Talvez pelo fato de o pensamento em si ser intangível, e grande parte de nós realmente ter pouco controle sobre ele, é que existe a impressão de que a ação da mente é um assunto difícil e confuso, algo que exige estudo sério, tempo livre e conhecimento adquirido por leitura. Nada está mais longe da verdade. Todos nós temos, dentro de nós, tudo o que é exigido e todo o tempo necessário para refazer nossa natureza intelectual, nosso caráter e praticamente a nossa vida como um todo.

Concentre-se em seu objetivo

Devemos nos concentrar em nosso objetivo comprometido, para ver o prêmio diante do olho mental, como se este já estivesse sido ganho. Depois, os

obstáculos desaparecerão um por um e, o que, num determinado momento, pareceu muito difícil para realizarmos, agora parece evidente e até mesmo simples. A maior necessidade de todas é manter o objetivo à vista e não deixar o interesse enfraquecer ou a visão interior vacilar.

Todos nós temos capacidades que não conhecemos. Podemos fazer coisas que sequer sonhamos.

DALE CARNEGIE

PONTOS IMPORTANTES

- Não existe hábito mais edificante do que ter uma atitude de esperança, de convicção de que as coisas vão acabar bem, e não mal, de que nós vamos ser bem-sucedidos, e não fracassados, e de que, independentemente do que possa ou não acontecer, vamos ser felizes.
- Qualquer coisa que venha a nós na vida é criada primeiro em nossas mentes. Assim como o edifício é uma realidade em todos os seus detalhes na mente do arquiteto antes de a pedra ou do tijolo serem colocados, nós criamos mentalmente tudo o que mais tarde vai se tornar uma realidade na concretização de nosso objetivo.
- A visualização mental da ideia de modo tão vívida e tão nítida quanto possível vai tornar o nosso sonho realidade. O ato de imaginar alguma coisa que realmente desejamos com a totalidade da mente, do coração e da alma, como se isso já fosse verdade, vai fazer com que ela siga em direção à materialização.
- Precisamos dizer ao nosso subconsciente o que queremos. Quando sabemos qual é nosso verdadeiro desejo, o subconsciente vai nos impulsionar em direção a ele, infalivelmente. Devemos acreditar que o que queremos pode acontecer, e que isso vai acontecer.
- Todos os grandes realizadores tiveram a qualidade de manter a fé em si mesmos com persistência e nunca permitir que nada enfraquecesse a convicção de que, de alguma forma, eles cumpririam o que eles assumiram.
- O sucesso é alcançado primeiro mentalmente. Se a atitude mental é uma atitude indecisa, os resultados irão corresponder nesses mesmos termos. Deve haver fé persistente, confiança contínua, com o propósito de vencer. Uma mente indecisa e hesitante traz resultados incertos e duvidosos.
- Não há nenhum outro hábito que possa trazer tanto valor às nossas vidas como aquele de sempre esperar que o melhor aconteça em vez do pior, de ter como certo que vamos vencer qualquer coisa que nos propusermos a fazer.
- A razão pela qual muitas pessoas deixam de realizar seus ideais é o fato de não estarem dispostas a fazer sua parte para torná-los reais. O anseio, o desejo de fazer uma determinada coisa é meramente uma questão de plantar a semente da ambição. Temos de apoiar aquilo que o nosso coração anseia,

com um propósito honesto de fazer o nosso melhor, um esforço muito sério para tornar nossa imaginação realidade.

- O poder vem de dentro ou de lugar nenhum. Ouça a voz interior. Há espaço para a melhoria em todas as profissões, em todas as transações comerciais e em todo o tipo de negócio. O mundo quer pessoas que possam fazer coisas de maneiras novas e melhores. Não pense que, em função de um plano ou ideia não ter precedentes, ou pelo fato de sermos jovens e inexperientes, não seremos ouvidos. Se nós temos algo novo e de valor para oferecer ao mundo, vamos ser ouvidos e seguidos.
- Enquanto não apagarmos “destino”, “impossível” e “dúvida” de nosso vocabulário, não poderemos ascender. Não seremos fortes enquanto acolhermos convicções de nossa fraqueza, ou felizes enquanto vivermos em meio a desgraças e infortúnios.
- Esteja comprometido com firmeza com o que deseja realizar. Quando as coisas dão errado, quando os obstáculos parecem ser intransponíveis, quando o desânimo resolve aparecer, nosso comprometimento nos motivará a prosseguir com a luta.

CAPÍTULO 7

Seja corajoso

A determinação para ser bem-sucedido e a força de vontade para empregar energia e tempo, sacrificar os prazeres imediatos, combater as adversidades, superar os obstáculos e os desafios na busca de nossos objetivos é um ingrediente essencial na trilha para o sucesso.

As pessoas bem-sucedidas têm coragem de colocar suas ideias em prática, vontade de aplicar seu dinheiro, seus esforços, suas emoções em um empreendimento no qual eles realmente acreditam.

Embora esses realizadores exibam uma ousadia surpreendente, eles não são apostadores imprudentes. Eles preparam seus movimentos com uma intensidade feroz e, depois, entram em ação.

Nós devemos correr riscos se quisermos ser mais do que pessoas comuns. Não podemos sempre “jogar de modo seguro”. A segurança é, sobretudo, uma superstição. Ela não existe na natureza, nem as pessoas em geral a

experimentam. Esforçar-se para evitar todo o perigo pode acabar não sendo mais seguro, a longo prazo, do que a exposição completa. A vida é uma aventura ousada, ou nada.

O grande juiz da Suprema Corte dos Estados Unidos, Oliver Wendell Holmes, colocou isso desta forma: “A segurança é uma ilusão, e o descanso não é o destino do homem.”

Seja no mundo dos negócios, dos esportes ou na política, os grandes sucessos são homens e mulheres que manifestaram a sua coragem ao desafiarem as probabilidades, ao pularem em águas perigosas, ao tomarem decisões criativas. São pessoas que arriscaram perder tudo, porque nunca duvidaram que teriam sucesso.

A situação mais perigosa do mundo é a de pessoas que deixam tudo passar, que não tentam se ajudar e não fazem nenhum esforço para crescer. Nenhum poder no mundo vai fazer todo o trabalho. Nem mesmo Deus vai ajudar aqueles que não se ajudam. A determinação para o sucesso é a escada da ascensão. É preciso ter certeza de que não há degraus falhos em nossa escada.

Devemos desenvolver os pontos fortes da determinação? A menos que a nossa convicção venha à tona, lutaremos em vão, e ninguém terá confiança em nós. Não inspiraremos confiança. A menos que a convicção se apodere de nosso verdadeiro ser, haverá pouquíssima realização em nossa vida.

Aproxime-se de novas experiências como oportunidades para aprender, em vez de ocasiões para ganhar ou perder. Fazer isso nos abre para novas possibilidades e pode aumentar o nosso senso de autoaceitação. Não fazer isso transforma cada possibilidade em uma oportunidade para o fracasso e inibe o crescimento pessoal.

Arrisque-se! A vida como um todo é um risco. O homem que vai mais longe é geralmente aquele que está disposto a fazer e a ousar. O barco da “segurança” nunca fica longe da costa.

DALE CARNEGIE

Envolva-se

Quando Alex era criança em Chicago, ele e seus amigos eram fãs ardorosos do Chicago Cubs, um importante time americano de beisebol. Eles ficavam exultantes quando o time vencia e infelizes quando eles perdiam. Alex sentia as perdas mais do que seus amigos; quando o Cubs perdia, ele ficava profundamente deprimido. Após uma temporada particularmente ruim, Alex pensou: “Não vale a pena. Nunca mais vou ficar tão envolvido com um time com o qual eu venha a me sentir assim tão mal.” Daquele momento em diante, ele se recusou a se comprometer com os Cubs ou com qualquer equipe em qualquer esporte.

Alex carregou esse conceito em todos os aspectos de sua vida. Sua filosofia era: “Se eu não me envolver demais, nunca vou me machucar.” Na escola e em seus empregos, ele sempre adotou o meio-termo. Na verdade, Alex nunca se machucou, mas também nunca teve nenhum prazer real. Ao não assumir o risco de que alguém ou algo em que ele acreditava poderia não funcionar, ele evitou a “dor da derrota”, mas nunca teve a experiência da “emoção da vitória”.

Esteja comprometido

O Dr. Robert Jarvik trabalhou vários anos para desenvolver um coração artificial. Isso nunca tinha sido feito, e seus colegas e outros “especialistas” lhe disseram que era algo impossível. Jarvik estava não só disposto a correr o risco de todo o seu trabalho não servir para nada, mas também empenhado em continuar tentando até que fosse bem-sucedido.

Os inventores e inovadores sempre enfrentaram o ridículo. Nós lemos sobre como o barco a vapor de Fulton foi apelidado de “loucura de Fulton” e como os primeiros automóveis foram recebidos com a acusação desdenhosa “Tenha um cavalo”. Edison tentou e falhou centenas de vezes antes de conseguir inventar a lâmpada. Os inventores devem se comprometer e estar dispostos a sofrer provocações dos outros e a suportar as muitas dúvidas e decepções de uma derrota atrás da outra antes de alcançar seus objetivos.

Não tema a discórdia

Liz estava triste. Todas as pessoas no grupo pareciam concordar que a ideia em discussão resolveria o problema delas. Se ela expressasse sua discordância, os outros poderiam considerá-la estúpida, ou pior, uma rebelde. O trajeto seguro era permanecer em silêncio, mas Liz tinha certeza de que o grupo havia deixado

passar um ponto importante do problema. Ela correu o risco de ser rejeitada, mas, ao falar sobre o que pensava a respeito, permitiu ao grupo olhar para o problema sob um ângulo diferente e chegar a uma conclusão mais efetiva.

O fato de uma pessoa assumir riscos não significa que ela seja temerária. Pessoas sensatas assumem riscos moderados, porém, por definição, um risco pode não ser bem-sucedido. Os executivos de sucesso assumem riscos em toda decisão tomada por eles. No entanto, eles maximizam sua chance de êxito por meio de pesquisa e análise cuidadosas antes de cada escolha. Porém, quando essa decisão finalmente tem de ser tomada, a pessoa deve estar disposta a arriscar a possível perda de dinheiro, tempo, energia e emoção. Sem risco, não há a possibilidade de ganho.

O que de pior pode acontecer?

No Capítulo 1, aprendemos que Dale Carnegie, em seu livro *Como parar de se preocupar e começar a viver*, recomendou que, quando estiver enfrentando problemas, “Pergunte a si mesmo: ‘O que de pior pode acontecer?’ Prepare-se para aceitar o pior e tente melhorá-lo” Devemos usar esses princípios quando precisamos tomar uma decisão sobre arriscar com uma abordagem inovadora, radical ou simplesmente diferente para solucionar um problema.

Todos nós devemos correr riscos se quisermos progredir na carreira e vida. Por meio de uma análise cuidadosa, é possível minimizar as chances de fracasso, mas nunca podemos eliminá-las. Sem sofrimento não há ganho. Ao jogarmos sempre nos limites da segurança, podemos evitar esse sofrimento, mas nunca sentiremos a grande alegria e satisfação proveniente da superação dos obstáculos

e do alcance de nossos objetivos.

A maioria de nós tem muito mais coragem do que jamais sonhou possuir.

DALE CARNEGIE

Tenha fé

Não podemos esperar ter sucesso se formos tímidos, se não tivermos fé em nós mesmos e coragem em relação às nossas convicções. Não podemos sempre buscar a certeza antes de nos aventurarmos. A autodestruição é a causa da maioria dos fracassos. Na garantia da força há força, mas aquele que não tem fé em si mesmo ou em suas capacidades, por mais forte que seja, será considerado o mais fraco.

O fracasso, que atinge tantos comerciantes, é devido não tanto pela falta de talento para negócios, mas pela falta de coragem empresarial. Vemos muitas pessoas que, apesar de dotadas de capacidades brilhantes, são amaldiçoadas pela indecisão. Elas têm uma inclinação a seguir os instintos de uma natureza boa e fraca, contra o uso da inteligência clara. O mundo está superlotado com pessoas que permanecem estacionárias, que preenchem cargos inferiores e recebem salários baixos, simplesmente por que nunca pensaram que valeria a pena conseguir o domínio nas ocupações que elas escolheram para seguir.

A falta de sucesso na vida de algumas pessoas é um problema para os outros, assim como para si mesmas. Essas pessoas são zelosas, prudentes e econômicas e, na velhice, mesmo depois de uma longa vida de luta, ainda estão pobres. Elas reclamam de má sorte, dizem que o destino está contra elas, mas a grande verdade é que seus projetos malograram porque elas confundem uma simples atividade com energia. Ao misturar duas coisas essencialmente diferentes, essas

pessoas supõem que, se estão sempre ocupadas é porque elas devem, necessariamente, estar promovendo suas fortunas, e se esquecem de que o trabalho mal direcionado é um desperdício de atividade.

A coragem transforma os sonhos em realidade

Uma das razões pelas quais muitas pessoas não alcançam seus objetivos é o fato de elas considerarem seu sonho de vida e suas ambições como uma espécie de imagem fantasiosa, algo sem base calcada na realidade. Essas pessoas nunca levam sua missão de vida muito a sério e, conseqüentemente, nunca crescem à sua plena estatura. Elas parecem não perceber que, para tornar esses sonhos reais, elas devem desempenhar papéis individuais distintos e definidos para essa realização. Ainda que esse seja o único o motivo de estarmos aqui. Não fomos lançados como unidades sem relação e independentes do universo. As pessoas que têm fé em si mesmas sentem que suas capacidades podem fazer seus sonhos se tornarem realidade.

Abraham Lincoln foi um homem despretensioso e muito modesto. Quando os primeiros rumores da Guerra Civil reverberaram a partir do Norte, com uma eleição presidencial a caminho, ele se apresentou como líder da nação. Quando os políticos estavam em busca de um homem adequado para essa importante posição, Lincoln perguntou-lhes por que não o nomeavam. Ele disse que sentia em seu peito o poder para conduzir a nação através das crises ameaçadoras, e que acreditava que seria eleito. Ao vir de um homem menos modesto, essa assertividade teria parecido uma arrogância, mas os motivos de Lincoln eram puros e, a sua fé, com base em uma aptidão maravilhosa para aquele trabalho,

levou-o ao sucesso.

Aqueles que entram para a história sempre tiveram fortes convicções a respeito de sua vida profissional. Acreditavam em sua visão e no papel que deveriam desempenhar. Acreditavam que a sua ambição prenunciava uma profecia, que era a essência das coisas esperadas, e não uma simples invenção da imaginação.

Em outras palavras, as pessoas que venceram no mundo acreditaram profundamente em seu destino. A fé dessas pessoas nos impressiona pelo fato de elas terem uma convicção de seu poder. Todos nós sentimos que há algo, em relação às pessoas que acreditam em seu destino, que inspira o nosso respeito e a nossa reverência. O próprio mundo abre caminho para aqueles que acreditam que nasceram para desempenhar um grande papel no teatro da vida.

Lech Walesa – Libertador da Polônia

Um dos melhores exemplos de coragem dos últimos tempos é o de Lech Walesa. Shakespeare disse que algumas pessoas nascem grandes, algumas alcançam a grandeza e outras têm a grandeza sobre elas. Lech Walesa se encaixa na última classificação. Ele parece ter vindo do nada para conduzir seu povo em sua luta contra a opressão comunista, em um momento em que não havia um líder polonês que pudesse confrontar o governo tirânico.

Como eletricitista nos Estaleiros Lênin, em Gdansk, ele estava entre os primeiros a expressar descontentamento com o governo comunista da Polônia. Seu país estava tão dominado pela União Soviética que havia se tornado pouco mais do que um estado-fantoches. Como católico romano fervoroso, ele estava

contrariado com a supressão da Igreja pelos comunistas.

Walesa não estava sozinho, é claro. A maioria dos operários do estaleiro ficou desiludida com o chamado “paraíso dos trabalhadores” proclamado pelos comunistas, e a inquietação no estaleiro foi ficando mais forte. Os membros do sindicato formaram o que a princípio era um grupo secreto, chamado de “Solidariedade” – um termo que havia sido tradicionalmente o lema do movimento sindical e tinha como significado a solidariedade dos trabalhadores contra os capitalistas. Agora, esse nome assumia um novo sentido: uma frente sólida de operários contra os comunistas. Walesa destacou-se como líder de seu grupo.

Por que ele assumiu essa responsabilidade impressionante? Ele sabia que isso poderia levá-lo à detenção, à prisão e, talvez, à tortura pela polícia, ou até mesmo à morte. Sabia que estava colocando sua família em perigo.

Anos mais tarde, quando lhe perguntaram se ele teve medo, Walesa admitiu que estava com muito medo, mas sabia que alguém tinha de assumir a liderança. Ele se lembrou das palavras do homem que mais admirava, João Paulo II: “Aprenda a vencer o medo.” Walesa atendeu às poderosas palavras do Papa.

Aprisionamento e libertação

Com essa missão em mente, Walesa deu um passo adiante na história. Sua posição corajosa nos estaleiros de Gdansk lançou-o aos olhos do mundo inteiro, mas também resultou em uma série de perseguições que testaram a sua coragem. Ele foi preso em 1981 e, sob a lei marcial, internado em um alojamento de caça, em uma parte remota do país, por 11 meses.

Quando foi finalmente libertado, uma multidão estimada em 1.500 pessoas reunida do lado de fora de seu prédio o cumprimentou.

O tão aguardado e comovente retorno ao lar demonstrou que ele ainda era um líder de carisma considerável e uma enorme força política na Polônia, gostando as autoridades comunistas ou não.

Ele prometeu: “Na minha conduta futura, vou ser corajoso, mas também prudente, e não há nada negociável a esse respeito. Vou falar e agir, não de joelhos, mas com prudência.”

Ao longo dos anos seguintes, ele e sua esposa, Danuta, foram perseguidos pela polícia, levados para interrogatório, às vezes por vários dias, mas ele já não os temia. Por ter se reunido com outros líderes do movimento Solidariedade, foi ameaçado com outro período de detenção.

Mas, no final, o governo polonês estava relutante em levar a situação muito além. Após a sua libertação, ele afirmou aos jornalistas que havia recebido ordens de seus interrogadores para não se encontrar novamente com os líderes do movimento Solidariedade, mas o Walesa desafiador disse: “Vou fazer isso de novo. Vou ter outra reunião.”

O Prêmio Nobel da Paz

Walesa recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 1983. A notícia de sua coragem por ter desafiado o poderoso governo comunista atraiu aplausos e elogios no mundo todo. Ronald Reagan saudou a isso como “um triunfo da força moral sobre a força bruta”. João Paulo II, cujo primeiro retorno à sua terra natal em 1979 ajudou a lançar o movimento Solidariedade, enviou à Walesa um telegrama de

congratulações no qual elogiava a “eloquência especial” da premiação.

Na citação oficial, os cinco membros do comitê do Prêmio Nobel da Paz na Noruega elogiaram a luta de Walesa pelo “direito dos trabalhadores de estabelecer suas próprias organizações”, acrescentando que “uma campanha pelos direitos humanos é uma campanha pela paz”.

A coragem de Lech Walesa foi uma contribuição importante para o fim do governo comunista na Polônia, uma vez que a União Soviética não estava mais lá para apoiá-lo. Em 1990, Walesa, o bravo eletricitista de Gdansk, foi eleito presidente da Polônia.

O que a realização de Walesa nos ensina

- Não importa o quanto a nossa formação tenha sido humilde, se tivermos a coragem e o comprometimento de buscar nossos objetivos, nada pode nos deter.
- Tal como Walesa, podemos ter “a grandeza sobre nós”. O nosso desafio não é combater a opressão, mas alcançar o sucesso. A oportunidade pode ser começar um negócio próprio ou desenvolver um território de vendas inexplorado. Podemos temer as consequências, mas, se tivermos confiança em nós mesmos, superaremos os obstáculos e teremos sucesso.

Pegue a estrada para o progresso

Barry e Leon estavam entre os funcionários demitidos, quando um negócio em Milwaukee, no estado do Wisconsin, nos Estados Unidos, sofreu um processo de enxugamento de pessoal. Leon considerou isso uma grande decepção e uma desgraça. Ele demonstrou isso através da expressão depressiva que marcou sua fisionomia: parecia ter perdido o seu melhor amigo e o seu último dólar. Seus ombros ficaram caídos, os pés se arrastavam, e sua roupa estava sempre suja e amassada. Ele se queixava, dizendo que acreditava ter nascido sob uma estrela de azar, que tinha sido um empregado leal e fiel de uma empresa por vários anos, trabalhado duro e, no entanto, fora demitido. Portanto, ele não podia ver nenhuma utilidade em tentar novamente, porque, segundo ele, se ele não tinha sido capaz de vencer no trabalho em que ele era experiente, ele não via como poderia ser bem-sucedido em qualquer outra coisa. Ele estava convencido de que era um fracasso. Esse raciocínio dominou o seu pensamento, e ele passou a acreditar que o fracasso era o seu destino. Foi fácil ver que esse jovem estava sofrendo bastante com essa doença desmoralizante, o desânimo.

Por outro lado, Barry teve uma visão totalmente diferente de sua demissão. Ele levantava cada uma das manhãs com a atitude de que esta era uma nova oportunidade para ele. Ele continuava a se vestir tão bem como se estivesse indo para o trabalho. Não havia sinal de derrota em sua face. Sua atitude era a de um vencedor. Havia nele um olhar de determinação, quase de desafio. Ele parecia tão alegre e feliz que seus amigos acharam que ele tinha garantido uma boa posição. Barry informou, no entanto, que ainda estava procurando emprego, mas que não tinha a menor dúvida de que em breve encontraria um, e um melhor do que aquele que havia perdido. Ele disse, não com arrogância, mas com um ar de convicção tranquila, que mostraria à empresa que o havia demitido que ela não sabia o que estava perdendo. Barry não tinha a intenção de permanecer perpetuamente como um balconista ou como qualquer outra coisa; ele tinha o desejo de subir ao topo, para ser um empregador de si mesmo, e queria que a empresa que um dia o empregou assistisse ao seu progresso.

Barry prosseguiu e abriu um negócio próprio, tornando-se um sucesso maior do que o seu ex-empregador. O tempo vai mostrar a ele, sem dúvida, à frente de um negócio maior, e vai comprovar que ele tem maior capacidade executiva,

mais dinamismo, iniciativa, originalidade e engenhosidade do que o seu antigo empregador tinha percebido.

Agora, a diferença entre esses dois jovens funcionários marca a diferença entre um vencedor e um perdedor. O vencedor é uma pessoa que se levanta depois de ter sido derrubada, com mais determinação do que antes; além de ser estimulada a ter uma atividade maior por algum contratempo sério. Um fracasso temporário não significa muito para esse tipo de pessoa. Trata-se apenas de um episódio em sua vida.

Se você quer desenvolver a coragem, faça aquilo que teme e continue fazendo até que obtenha um registro de experiências de sucesso. Essa é a forma mais rápida e mais segura que já se descobriu para vencer o medo.

DALE CARNEGIE

Richard Branson – coragem nos negócios

Richard Branson, o empresário que revolucionou a indústria da música ao criar a Virgin Records, buscou novos desafios. Em 1984, vendeu sua empresa e decidiu envolver-se em um empreendimento totalmente novo. Ele montou a Virgin Atlantic Airways. Por que uma companhia aérea? Com o negócio da música, Branson viajava constantemente e ficava horrorizado com a pobreza do serviço fornecido pela maioria das empresas. Criar uma companhia aérea que realmente tivesse consciência das necessidades do cliente era um desafio que o atraía. Assim como muitos empreendedores, ele recorreu à sua experiência pessoal direta como cliente para criar um novo empreendimento. Sua ousadia é exemplificada pelo fato de que ele não conhecia quase nada do assunto. Entretanto, dessa vez ele sabia muito sobre ser um empreendedor.

Para atrair o público, ele tinha a vantagem de ser uma empresa pequena sem os obstáculos provocados pelos trâmites burocráticos. Ele oferecia voos baratos entre o Aeroporto de Newark, próximo de Nova York, e o Aeroporto de Gatwick, próximo a Londres. Assim como no caso da Virgin Records, que quando montada oferecia preços com desconto, na companhia aérea ele passou a oferecer passagens aéreas com desconto, atraindo jovens ávidos por economizar.

Sua estratégia era simples: criar uma companhia aérea na qual ele gostaria de voar. Muitas pessoas têm ideias sobre produtos e serviços, mas apenas o verdadeiro empreendedor tem a ousadia de colocar essas ideias em prática.

Branson era um homem assim. Muitos pensaram que ele não tinha a menor chance de competir com a abastada British Airways, mas isso não deteve Branson, e ele seguiu em frente.

Foram necessários vários anos de grandes prejuízos antes de a Virgin Atlantic começar a fazer dinheiro. Apesar de banqueiros e amigos aconselharem Branson a desistir antes que perdesse todo o seu dinheiro, ele não desistiu. Quando um repórter de jornal lhe perguntou como alguém podia se tornar um multimilionário, Branson brincou: “Um multimilionário é um bilionário que investiu em uma companhia aérea.”

Hoje, a Virgin Atlantic voa para cidades do mundo todo e é altamente rentável. Atualmente, ela é a segunda maior companhia aérea britânica de longa distância internacional e opera uma frota de aeronaves Boeing 747 e Airbus A340 para Nova York, Miami, Boston, Los Angeles, Orlando, São Francisco, Hong Kong, Atenas e Tóquio.

A coragem de Branson estendeu-se à sua vida pessoal. Sua participação em corridas de barco e de balão em busca de recordes exemplifica isso.

O que a história de Branson pode nos ensinar

- Não é necessário inventar ou criar um produto ou serviço novo para se tornar um sucesso. Branson estudou o mercado e buscou negócios que já tinham atingido a maturidade, mas, em seu julgamento, ele poderia proporcionar uma abordagem melhor, mais eficiente e menos cara.
- O sucesso envolve risco. Branson assumiu riscos em todos os seus

empreendimentos. O mais notável foi ao concorrer com a bem-estabelecida British Airways. Ele descobriu um nicho que a British Airways havia negligenciado e o preencheu com a Virgin Atlantic, oferecendo menor custo e melhor serviço.

- Branson teve a coragem de agir de acordo com suas convicções. Ele acreditou que seus empreendimentos seriam bem-sucedidos e não desistiu, mesmo sofrendo anos de perdas, até que o sucesso fosse seu.
- Se considerarmos entrar em um novo empreendimento ou já estivermos envolvidos em nosso próprio negócio, devemos ter em mente a experiência de Branson. Se realmente acreditamos no produto ou no serviço que estamos oferecendo, devemos ter a coragem de entrar em mercados competitivos. Branson não era um apostador de jogo. Ele estava disposto a assumir riscos prudentes, com base na avaliação de uma situação. Ele conhecia as chances e apenas assumiria um risco se achasse que elas estariam a seu favor.

Use-o ou perca-o

Um dos motivos pelos quais tantos empregados nunca chegam ao topo é porque eles deixam de tentar subir. Eles nunca cultivaram devidamente sua ambição, nunca forneceram o combustível que a manteria acesa, cada vez mais brilhante e maior. O declínio da ambição na juventude, sua deterioração precoce, é um sinal de decadência no início de vida do indivíduo. Com o decaimento da ambição, diminuem também a determinação e a coragem.

Por outro lado, não podem deixar de dar certo as pessoas jovens que mantêm

o fogo de sua ambição aceso e que defendem o seu ideal. Aqueles que fraquejam malogram em pouco tempo e nunca serão nada. Muitos jovens que se sentiam confiantes em liderar uma empresa nada fizeram para alimentar sua ambição. Hoje, não são ninguém e têm pouco valor para si mesmos e para o mundo.

Não importa o quanto nosso talento seja visível ou definido, se não o exercermos continuamente, ele se deteriora. A lei da natureza “Use ou perca” é adotada em qualquer lugar do mundo. Não há como fugir ou ignorá-la. Seja ambição, seja talento ou uma semente plantada no solo, saiba que a lei é inevitável. E aquilo que não é usado, cuidado, ou cultivado, volta para trás.

Pense na realização

Ao orientar nossas mentes em direção à realização, tudo o que se relaciona conosco indica sucesso. Devemos expressar isso em nossos modos, em nosso estilo, em nossa postura e conversa. Tudo que fazemos deve expressar realização e sucesso.

É uma vantagem maravilhosa começar toda manhã com a mente orientada para o sucesso e a realização, permeando-a com pensamentos de prosperidade e harmonia, seja através da repetição de um conjunto de fórmulas, como alguns aconselham, seja concentrando nossas mentes com o que estamos determinados a realizar. Assim, então, será muito mais difícil entrar em desacordo com mais um dia de trabalho. Se estivermos inclinados a duvidar de nossa capacidade de fazer qualquer coisa em particular, devemos nos treinar para mantermos o pensamento de que temos a coragem para seguir em frente, com firmeza e persistência. É a aceitação do poder e da autoconfiança em nossa integridade e

coragem. Ela não pode ser abalada e permitirá que nos tornemos fortes e que façamos aquilo que assumimos com vigor e vontade.

Descobriremos que a exploração permanente desses ideais é capaz de mudar toda a nossa perspectiva sobre a vida. Ao abordarmos nossos problemas sob um novo ponto de vista, a vida assume um outro significado. Essa afirmação permanente nos coloca em harmonia com o nosso meio, nos torna contentes e felizes, nos ajuda a construir a individualidade e a força de vontade pessoal, e torna nossos cérebros mais claros e nossos pensamentos mais eficazes. Manter a limpeza do maquinário mental contribui para o pensamento vigoroso e para a ação decisiva.

Fortaleça a coragem e vença os medos

Se temos deficiência em alguma qualidade, podemos fortalecê-la através de constante afirmação. Se nos falta coragem em qualquer lugar em nossa natureza (e para a maioria das pessoas falta), é possível revigorá-la através da constante afirmação de que somos absolutamente destemidos, corajosos, que nada pode nos prejudicar. Coloque na cabeça que o medo é simplesmente a sensação de perigo e que, quando temos a perfeita confiança em nós mesmos, não há motivo para medo.

Toda vez que tiver uma sensação de medo, diga: “Eu sou absolutamente destemido. Não há nada a temer. O medo não é uma realidade, não é a verdade do ser. É apenas a ausência de coragem, com base na ignorância da real causa.” Emerson conhecia a virtude dessa filosofia quando disse: “Revigore-se com a incessante afirmação. Não grite contra o mal, cante as belezas do bom.”

Devemos determinar que não abrigaremos em nossa mente nada que não desejemos em nossas vidas, bem como afastar, tão instintivamente quanto evitamos qualquer tipo de perigo físico, os pensamentos envenenados e as ideias que deprimem e causam tristeza. Devemos substituir os pensamentos discordantes ou infelizes, ou pensamentos de fraqueza e sofrimento, pelos pensamentos alegres, esperançosos e otimistas.

É importante criar o hábito de nos autossugerir algum tema agradável e prazeroso, para pensarmos sobre ele, ou captar uma palavra ou ideia que sugira prazer, felicidade e harmonia. Ficaremos surpresos de ver como podemos mudar rapidamente todo o curso dos nossos pensamentos. Quando nossos pensamentos são alterados, os sentimentos também são. Vamos aumentar nossa coragem e nossa confiança, e isso representa a metade da batalha.

O conversar consigo mesmo

Conforme observado no primeiro capítulo deste livro, quando nossos medos ou desânimo começam a entrar em nossas mentes, podemos fortalecer nossa resolução através de uma conversa estimulante conosco mesmo. Essa conversa estimulante é simplesmente um modo de criar um argumento que, em virtude do peso da evidência, resista a uma avaliação criteriosa. Quanto mais forte e mais convincente for a evidência, mais verossímil e poderosa é a mensagem. Trata-se de uma discussão interna que todos devemos ter de tempos em tempos. Essa é uma ferramenta para retomar o domínio da única coisa sobre a qual devemos ter controle total o tempo todo: o nosso pensamento.

A falta de ação gera dúvida e medo. A ação gera confiança e coragem. Se você quer vencer o medo, não fique sentado em casa pensando sobre isso. Saia e se ocupe.

DALE CARNEGIE

Tome uma decisão e aja. Não vacile

A principal dentre as causas que trazem o fracasso total ou um resultado decepcionante que gera apenas um sucesso parcial é o vacilo.

Muitos empresários criaram as suas fortunas ao decidirem, prontamente, assumir um risco considerável sob alguma conjuntura favorável. No entanto, muitos fracassos são causados por falta de estratégia em momento de mudanças e vacilo desnecessário. As pessoas determinadas, que sabem o que querem e fazem, sempre vão para frente; os indecisos, por mais fortes que sejam em outros aspectos, ficam para trás na corrida da vida.

Se somos indecisos, se adquirimos o hábito de hesitar, de ponderar, considerar e reconsiderar, e nunca sabemos muito bem o que queremos, nunca seremos líderes. Este não é o material do qual os líderes são feitos; qualquer outra coisa que possa lhes faltar, eles conhecem as suas próprias mentes. Eles sabem o que querem e vão direto ao ponto. Podem cometer erros e cair de vez em quando, mas sempre se levantam rapidamente e continuam.

As pessoas que tomam decisões rapidamente podem se dar o luxo de cometer erros, pois, não importa quantos erros cometam, elas vão saber administrar mais rapidamente do que aquelas que são tímidas, indecisas e que têm tanto medo de tomar um caminho errado que não se atrevem a começar. Aqueles que esperam por certezas e ficam à beira do riacho, esperando que alguém os direcione, nunca alcançam a outra margem.

Muitas pessoas parecem ter um medo mortal de tomar decisões. Elas não ousam assumir responsabilidades, porque não sabem o que tal escolha pode acarretar. E têm medo de se decidir por alguma coisa hoje e algo melhor surgir amanhã, o que vai fazer com que se arrependam da primeira decisão. Esses indecisos habituais perdem tanto sua autoconfiança que não ousam confiar em si mesmos para resolver qualquer coisa que seja de importância. Muitos deles arruinam mentes naturalmente boas ao nutrirem o hábito fatal da indecisão.

Não há duas palavras no idioma inglês que se destacam mais, e em tão grandes proporções, do que as palavras “*I will*” (Eu vou). Há força, profundidade e solidez, decisão, confiança e poder, determinação, coragem, vigor e individualidade no tom gerado quando essas palavras são mencionadas. Elas nos falam do triunfo sobre as dificuldades, da vitória diante do desânimo, de uma vontade de se comprometer e de uma força para realizar, dos empreendimentos nobres e ousados, das aspirações sem restrições e dos mil e um estímulos sólidos através dos quais superamos os obstáculos no caminho em direção ao progresso.

PONTOS IMPORTANTES

- Quando a fé em nós mesmos e em nossa missão é o tom dominante em nossas vidas, nada pode nos assustar, e nenhum poder pode nos impedir de termos sucesso. Quaisquer que sejam as outras fraquezas, defeitos ou deficiências, nossa fé será uma poderosa convicção da capacidade de realizar as coisas que assumimos.
- Não importa o quanto os nossos talentos sejam notáveis ou bem definidos, se não o exercermos continuamente, eles vão se deteriorar. A lei da natureza: “Use ou perca” é adotada em qualquer lugar do mundo. Não há como fugir ou ignorá-la.
- Se reconhecemos a potência da afirmação e do hábito de manter na mente, de forma obstinada, a afirmação de que somos o que desejamos ser e que podemos fazer o que queremos, isso poderá revolucionar nossas vidas como um todo. Também nos livraremos da maioria de nossos males e problemas, chegando a níveis pouco imaginados.
- Não podemos nunca realizar qualquer coisa neste mundo até que afirmemos, de uma forma ou de outra, que podemos fazer aquilo a que nos encarregamos.
- O pior de todos os inimigos do sucesso é a pura e extrema preguiça.
- A indecisão na tomada de decisões trará fracasso ou resultado decepcionante, ou apenas um sucesso parcial em nossos esforços.
- As circunstâncias adversas geram força. A oposição nos dá maior poder de resistência. Superar uma barreira traz a capacidade de superar a próxima.
- Todas as dúvidas e medos, todo o pessimismo e pensamentos negativos envenenam a própria fonte da vida. Eles esgotam a energia, o entusiasmo, a ambição, a esperança e a fé – tudo o que faz com que a vida seja forte, vital e criativa. Hospede apenas os amigos mentais da nossa ambição, aqueles que vão ajudar a realizar nosso ideal, nossos sonhos, a combinar nossa visão com a realidade.
- A humanidade foi criada para realizar coisas. Nada pode tomar o lugar da realização na vida. A verdadeira felicidade sem a realização de algum objetivo digno é impensável.
- O modo de aprender a correr é correndo, o modo de aprender a nadar é nadando. O modo de aprender a desenvolver a coragem é através do exercício real da coragem nos negócios da vida. Ao seguirmos os exemplos destes grandes líderes, como Lech Walesa e Richard Branson, podemos

aprender a exercer a coragem em nossos esforços.

CAPÍTULO 8

Vença a derrota

Frequentemente, devido ao medo do fracasso, ficamos relutantes em experimentar novas ideias, novos empreendimentos ou abordagens incomuns para resolver problemas. O medo do fracasso é uma característica humana. Ninguém quer sofrer as dores da derrota. Porém, nenhum esforço pode ser bem-sucedido se não houver tentativa e, a cada tentativa, há o risco de não dar certo.

Aprendemos com os nossos fracassos

Todos nós falhamos em muitas das coisas que tentamos fazer ao longo de nossas vidas, mas aprendemos a partir de nossos erros e usamos o que aprendemos para superá-los. Na primeira vez que tentamos algo novo, é provável que não sejamos bem-sucedidos. Quando a pequena Tricia tentou montar o seu primeiro quebra-cabeça, ela chorou de frustração. As peças simplesmente não se encaixavam. Mas, com paciência e alguma orientação de sua mãe, ela começou a identificar os padrões e, em pouco tempo, seus fracassos se transformaram em sucessos. A primeira vez que Johnny defrontou-se com um arremessador em um jogo de beisebol, ele simplesmente não conseguiu bater a bola. Então, bateu para fora repetidamente, até que obtivesse a destreza necessária para passar dos erros aos acertos.

Continue tentando

Mesmo quando temos experiência e *know-how*, nem sempre podemos ser bem-sucedidos. Haverá momentos em que falharemos de fato, mas não podemos deixar que o conceito de fracasso nos oprimam. Aprendemos a partir dos nossos erros e aplicamos o aprendizado na superação de nossas falhas.

R. H. Macy teve de fechar suas primeiras sete lojas, mas, em vez de se dar por

vencido, ele continuou tentando e tornou-se um dos principais varejistas das Américas. Babe Ruth bateu para fora 1.300 vezes em sua carreira, mas isso fica esquecido por causa de seus 714 *home runs*.

Faça aquilo que você teme fazer e continue fazendo... essa é a forma mais rápida e mais segura que já se descobriu para vencer o medo.

DALE CARNEGIE

Procure a causa

Thomas Edison nunca desistiu, mas a perseverança por si só não é suficiente. Cada vez que uma de suas experiências fracassava, ele estudava o que causava a falha e continuava buscando soluções. Dizem que ele falhou quase mil vezes antes de desenvolver o filamento que fez a lâmpada funcionar.

Não são apenas os grandes gênios e campeões que se deparam e superam fracassos e decepções. Todos nós, em nossos empregos e em nossas vidas pessoais, devemos esperar derrotas, de vez em quando, e estar preparados para vencê-las.

Justine estava chateada. Ela tinha certeza de que as mudanças recomendadas por ela acelerariam o processamento da folha de pagamento, mas, para sua surpresa, suas mudanças tornaram tudo mais lento.

As críticas de seu chefe fizeram com que ela se sentisse ainda mais estúpida sobre o que havia feito. Entretanto, em vez de desistir, ela fez uma sondagem para descobrir o que causara o fracasso da ideia. Percebeu que o conceito em si estava bem-fundamentado e que, portanto, a causa estava no modo como havia sido implementado. Ao mudar a maneira como os funcionários tinham sido treinados para o novo procedimento, ela transformou o fracasso em sucesso.

Minimize o risco

Todas as novas ideias são arriscadas. Se não obtiveram sucesso no passado, existe uma boa chance de não serem bem-sucedidas no presente. Quando Paul desenvolveu um plano exclusivo de marketing para um novo produto desenvolvido por sua empresa, ele reconheceu que havia muitos fatores imponderáveis que poderiam frustrar seu objetivo.

Para identificar quais barreiras poderiam ser encontradas, ele optou por fazer um teste de mercado do produto em três cidades, antes de desenvolver os planos finais para distribuição nacional. A partir de cada teste, ele foi capaz de conhecer áreas suscetíveis e trabalhar para superá-las. Na época em que a campanha nacional de marketing começou, a maioria dos erros tinha sido detectada e corrigida, e as chances de sucesso, aumentado consideravelmente.

Busque soluções alternativas

Se o novo programa desenvolvido por Peter não tivesse funcionando e não fosse rápido, a empresa estaria em sérias dificuldades. Peter sabia que sua ideia era boa, mas era nova e nunca havia sido colocada em prática. Se ela falhasse, não haveria tempo para avaliar os motivos e fazer ajustes. O programa simplesmente precisava funcionar imediatamente.

Para se prevenir e proteger sua empresa, no caso de haver problemas com o novo programa, Peter criou uma solução alternativa. Era menos inovadora e não seria tão eficaz quanto o projeto inicial, mas serviria como uma solução temporária. Portanto, se o projeto inicial não fosse bem-sucedido, o problema ao menos estaria sob controle. Um estudo adicional poderia, então, ser feito para determinar por que o plano não tinha funcionado e para tomar medidas adicionais para ser possível ser bem-sucedido.

Prepare-se para ser bem-sucedido

Quando qualquer plano ou conceito falha, as pessoas envolvidas ficam suscetíveis à depressão e algumas podem desistir facilmente. Devemos esperar que ocorram falhas e, de vez em quando, pode ser que nos deparemos com a derrota.

Andrea estava arrasada. Ela não estava segura de que suas sugestões resolveriam a situação, e, apesar de todos os seus esforços, nada deu certo. “Sou um fracasso”, ela pensou. “Simplesmente não estou apta para este tipo de desafio.”

Se essa atitude persistisse, não apenas faria com que Andrea continuasse insatisfeita, mas também impediria que ela raciocinasse claramente sobre novas maneiras de enfrentar o problema.

Devemos aceitar que todos nós falhamos às vezes e que não há nada de que devamos nos envergonhar. Uma conversa conosco mesmo vai nos ajudar a lembrar que as falhas fazem parte das novas experiências e, se não continuamos a inovar, ficaremos estagnados.

Devemos nos lembrar de todos os sucessos que tivemos, muitas vezes após fracassos anteriores, e continuar a dizer que fizemos isso antes e que podemos fazer isso novamente. O fracasso é uma situação temporária. Nós o superamos no passado, podemos e vamos superá-lo e ser bem-sucedidos novamente.

Apoie os funcionários quando eles falharem

Os gerentes e os supervisores têm uma responsabilidade adicional: eles devem estar dispostos a lidar com os erros de seus funcionários. É claro, haverá momentos em que um subordinado vai nos desapontar por um esforço malsucedido. É tentador repreender o funcionário, ou pior, demiti-lo. Uma ação precipitada pode causar a perda ou a desmoralização de um membro da equipe de funcionários potencialmente bom.

Um gerente júnior da IBM cometeu um grande erro de julgamento que custou à empresa mais de 100 mil dólares. Quando foi chamado ao escritório de Thomas Watson, o homem que construiu a IBM a gigante que ela é hoje, ele esperava ser demitido. “Foi culpa minha”, ele disse ao presidente, “Acredito que você queira a minha demissão.”

“Bobagem”, respondeu Watson. “Eu investi mais de 100 mil dólares em seu treinamento. Agora se familiarize com isso e volte ao trabalho.”

Os gerentes devem reconhecer que, para que os seus funcionários cresçam, é preciso dar-lhes a oportunidade de falhar. Do contrário, eles vão ter medo de adotar quaisquer abordagens novas, criativas ou diferentes.

Retomar o desenvolvimento do desempenho

Isso não significa que devemos ignorar os fracassos, os erros ou o desempenho ruim apenas para manter o moral dos funcionários. É de responsabilidade do gerente treiná-los para serem bem-sucedidos.

No Treinamento Dale Carnegie, os participantes aprendem uma abordagem de seis etapas para fazer com que a equipe de funcionários desenvolva o seu desempenho.

Etapas 1: Construa uma base comum

Primeiro, é preciso procurar maneiras de construir uma base comum entre nós e a pessoa com quem estamos trabalhando. Estabeleça uma relação. A relação é um reservatório de boa vontade e confiança mútua acumulada durante um longo período de tratamento justo. Quando se encontrarem, comece deixando essa pessoa à vontade e reduzindo sua ansiedade. Ajude-a a sentir-se confortável. Comunique-se de uma forma compreensiva e, depois, através da conversa, passe para o tema em questão.

Etapa 2: Suavize

Suavize a linguagem para evitar indelicadeza e a possibilidade de colocar o indivíduo na defensiva. Busque uma maneira confortável de passar do desenvolvimento da relação baseada na conversa para o assunto que precisa ser abordado.

Em vez de apenas dizer que “isso está errado”, atenuie o seu comentário, dizendo algo como: “Vejo que você está no caminho para resolver isso. Posso sugerir...?” e, depois, afirme como a melhoria pode ser alcançada.

Etapa 3: Foco no problema, e não na pessoa

Durante esta etapa, devemos focar no problema, e não na pessoa. Elimine os pronomes pessoais e impessoalize o problema. Era a ação que estava errada, e não quem a realizou. Queremos dar à outra pessoa uma chance de explicar o que aconteceu e, então, fazer com que ela perceba que nós sabemos do problema. Devemos ouvir para entender e determinar se ela assume a responsabilidade ou se culpa os outros para evitar a responsabilidade. O objetivo é reunir os fatos e as informações para que seja possível identificar com precisão o problema e a razão de este ter ocorrido. Reduza a defensiva fazendo perguntas, e não tirando conclusões precipitadas. Com isso, as diferentes perspectivas virão à tona, e a

causa do problema será identificada.

Etapas 4: Explore as opções em conjunto

O propósito desta etapa é resolver o problema, reduzir as chances de o erro ocorrer novamente e recuperar o desempenho do funcionário. Isso também envolve planejamento para encontrar uma maneira de impedir que o problema ocorra novamente. Incentive um *feedback*.

Esta etapa deve ser tratada de forma diferente entre o empregado que assume a responsabilidade e o empregado que culpa os outros e evita assumi-la. Com o responsável, perguntas eficazes podem ser feitas, bem como ouvir e orientar apropriadamente para incentivá-lo a sugerir maneiras de corrigir a situação. O empregado pode ser envolvido em um processo de decisão e análise do problema e, muito provavelmente, estará comprometido em gerar a solução. Com o empregado que culpa os outros e evita se responsabilizar, o gerente talvez primeiro precise reafirmar as expectativas de desempenho e orientá-lo a aceitar suas obrigações para restabelecer a responsabilidade. Procure ter compreensão e chegar a um consenso.

Etapa 5: Estabeleça um compromisso

Esta etapa é focada na pessoa. É óbvio que um empregado que tenha cometido um erro se sinta, de certa forma, um fracasso, e é provável que esteja menos inclinado a abordar a próxima oportunidade com confiança. Portanto, o gerente precisa ajudá-lo a ver a situação em um contexto diferente.

O funcionário precisa receber apoio e incentivo do gerente e ser tranquilizado quanto ao seu valor e sua importância para a empresa. O empregado deve sair da reunião motivado para atingir o desempenho ideal, ao perceber uma relação sólida com a empresa. Deve-se firmar o compromisso do funcionário para recuperar um alto nível de desempenho, e o compromisso da empresa com o sucesso do funcionário.

Etapa 6: Preste contas

O funcionário deve deixar a reunião com um senso de responsabilidade e de compreensão em relação às expectativas da empresa.

Às vezes, achamos que o empregado não é uma boa opção para uma tarefa, um projeto ou um departamento em particular. Pode ser que precisemos explorar seus pontos fortes, interesses e objetivos, buscando uma opção melhor dentro da empresa para uma melhor adequação. É uma injustiça com os funcionários e

com as empresas quando se perpetua uma situação em que os indivíduos acham que nunca terão sucesso. O último recurso, após tentativas malsucedidas de orientar o empregado para o desempenho desejado, é retirá-los da área de responsabilidade.

Perseverança e inovação

Nem todos os esforços que empreendemos conseguem ser bem-sucedidos. Intercalada com a alegria do sucesso está a amargura do fracasso. Ao lidar com os fracassos de forma construtiva, podemos, muitas vezes, transformá-los em sucessos.

Quando Lee Iacocca foi demitido da Ford Motor Company, ele estava no nível mais baixo de desempenho de sua carreira. É bem conhecida a história de como ele transformou essa derrota em sucesso, em seu novo cargo como CEO da Chrysler. Em sua autobiografia, ele relatou que, imediatamente após dar início ao novo trabalho, ele foi confrontado com a probabilidade de uma derrota ainda mais devastadora. A Chrysler estava à beira da falência. Uma pessoa com menos sensibilidade poderia ter saído naquele momento em vez de passar de um fracasso para outro. Entretanto, com perseverança e um pensamento inovador, Iacocca confrontou essa crise e a venceu.

Mude de direção

Don era mais do que um simples músico. Seu sonho era ser um violinista concertista famoso. Depois de se formar na prestigiada Juilliard School of Music, nos Estados Unidos, ele participou de várias das principais competições, mas nunca ficou no grupo mais importante, com os vencedores. Após todos aqueles anos de estudo, percebeu que, embora fosse um violinista competente, não possuía o que é necessário para chegar ao topo. Ele poderia ter se decidido por uma posição menor e se tornado um membro de uma orquestra sinfônica, um trabalho que lhe daria um emprego estável e ainda utilizaria os seus talentos. No entanto, Don tinha o desejo de estar no topo de seu campo, e não apenas um dentre muitos músicos.

Ele estudou cuidadosamente suas opções e notou uma carência real de músicos experientes na finalização da produção em estúdios. Assim, foi contratado como assistente de produção por uma gravadora importante, para trabalhar na produção de discos clássicos. O seu talento e o conhecimento de seu campo logo o levaram à promoção, finalmente, como responsável por esse departamento.

Vários anos mais tarde, Don enfrentou outra crise. O Departamento de Discos Clássicos, que nunca tinha gerado um lucro significativo, sofreu um processo de enxugamento após uma reestruturação para redução de custos. Don foi demitido. Mais uma vez, precisava mudar de direção. Ele se estabeleceu como consultor de produção, oferecendo seus serviços para seu ex-empregador e para outras gravadoras. Com a sua história de conquistas na produção de discos clássicos, logo se tornou um dos principais produtores independentes em seu campo.

Nas duas ocasiões, em vez de Don lamentar os seus fracassos, transformou as derrotas em sucessos, ao analisar seus pontos fortes e mudar sua direção para usufruir melhor de seus talentos.

Mude os objetivos

Quando Christine recebeu sua última carta de rejeição das faculdades de medicina para as quais ela havia se candidatado, ela ficou perturbada. Durante toda a sua vida, ela planejou ser médica. Todos os cursos que havia feito foram voltados para a carreira médica. Ela era uma aluna brilhante e não esperava ter problemas para ser aceita por uma faculdade de medicina. No entanto, suas notas nos cursos de ciências eram mais baixas do que o desejável para a formação.

Após dois dias refletindo, Christine percebeu que precisava tomar alguma decisão em relação àquele momento. Ela examinou muitas opções no campo médico, incluindo candidatar-se para faculdades de medicina em outros países, obter um emprego em um campo relacionado à área ou repetir as disciplinas de ciências e elevar as suas notas para que pudesse se candidatar novamente para aquelas escolas que a rejeitaram. Nenhuma dessas opções a atraía. Uma introspecção séria, seguida de discussões com amigos, pais e conselheiros, fez com que ela percebesse que as suas notas baixas nos cursos de ciências não eram devido à falta de capacidade, e sim à falta de um interesse profundo neles. Ao longo dos anos, seus reais interesses haviam mudado, mas não tinham refletido em suas aspirações de carreira.

Ao repensar seus objetivos, e com a ajuda de aconselhamento de orientação vocacional, Chris reconheceu que tinha muitos talentos e oportunidades abertas em vários campos. Mudar seus objetivos, àquela altura, provavelmente a salvou de uma carreira na que ela poderia ter sido infeliz.

Retornar aos sucessos passados

Depois de muitos anos como um dos principais analistas financeiros em sua empresa, Joel foi promovido a *controller* de divisão. Não levou muito tempo para que percebesse que sua nova posição estava acima de sua capacidade. Seu ponto forte era trabalhar com números e, agora, muito de seu posto era lidar com pessoas. Ele supervisionava uma equipe de quarenta contadores, operadores de computador e funcionários administrativos. Passava a maior parte de seu tempo em reuniões com os outros gerentes, pessoal de bancos, de outras instituições financeiras e com suas próprias atribuições de gerenciamento. Ao final do primeiro ano, ele havia conversado e sido aconselhado por seu chefe várias vezes sobre a falta de desempenho em seu departamento.

Joel estava a ponto de se demitir e procurar outro emprego, quando o *controller* corporativo do escritório central visitou sua divisão. “Joel”, ele disse, “você foi um dos melhores analistas financeiros que tivemos nesta empresa. Suas análises eram brilhantes. No entanto, em seu cargo atual, você não está sendo bem-sucedido. Se estiver disposto a voltar para a sua antiga posição, eu acho que você vai ser mais feliz e, com certeza, mais valioso para a empresa.”

Voltar atrás é geralmente visto como uma derrota. Significa admitir que não conseguimos ser bem-sucedidos em uma posição de nível mais alto e, muitas vezes, isso é um golpe para o ego. No entanto, a história é cheia de pessoas que foram promovidas a cargos acima de seu nível de competência. As pessoas entre si têm pontos fortes e fracos diferentes. Devemos ser capazes de aceitar que não podemos ser todas as coisas para todas as pessoas. Ao retornar à sua antiga posição, Joel, mais uma vez, pôde ser valioso para sua empresa, e para si mesmo.

Charles Kettering, o criador do motor de arranque para automóveis e muitas outras invenções, vendeu sua empresa para a General Motors, onde foi nomeado vice-presidente encarregado de diversas operações.

Kettering era um péssimo administrador, e os departamentos que ele gerenciava não conseguiam cumprir os padrões estabelecidos pela empresa. Ele foi finalmente substituído em suas funções gerenciais e voltou a concentrar-se nas invenções. Tanto ele como a General Motors se beneficiaram, porque ele agora podia trabalhar exclusivamente nas áreas em que dava o seu melhor.

Os fracassos e as derrotas não devem levar à depressão e à melancolia. Analise o motivo da derrota e determine como você pode transformá-la em um empreendimento de sucesso.

Desenvolva o sucesso a partir dos fracassos. O desânimo e o fracasso são dois dos trampolins mais certos para o sucesso.

DALE CARNEGIE

Superar o desânimo no trabalho

Quando Victor ingressou em sua empresa, ele estabeleceu como objetivo ser gerente de filial em cinco anos. Passaram-se quatro e ele não está nem perto de alcançar sua meta. Ele se sente infeliz, desapontado e desmotivado. Seus pensamentos variam entre sonhar com uma mudança súbita em seu destino e lamentar sua má sorte.

Por que Victor não atingiu o seu objetivo? Talvez seja devido às circunstâncias que estão além de seu controle, como uma recessão ou uma situação competitiva difícil. Ou, talvez, Victor não tenha demonstrado suas melhores capacidades nas tarefas que lhe foram dadas. Se for o primeiro caso, Victor talvez precise definir novos objetivos ou buscar um novo emprego, onde as circunstâncias sejam mais favoráveis.

As promoções devem ser conquistadas

Entretanto, a razão de alguém ser incapaz de subir na empresa pode não ser devido a fatores externos. Victor talvez não tivesse conquistado a promoção externa. Não basta apenas trabalhar muitas horas. Ele deve reavaliar o seu trabalho, discutir com seu supervisor como ele pode melhorar e adquirir treinamento adicional para se preparar e avançar para a posição que gostaria.

Meredith estava muito chateada. Seu chefe havia se aposentado e ela esperava ser promovida para o lugar dele. Afinal, ela era a pessoa de posição mais elevada no departamento, e o seu trabalho sempre tinha sido bom. A empresa não apenas deixou de promovê-la como também trouxe uma pessoa de fora que não conhecia o departamento. “Isso não era justo.”

Bem, por que Meredith não conseguiu a posição de seu chefe? Quando uma empresa escolhe uma pessoa para uma posição de liderança, certamente considera o histórico de trabalho, a confiabilidade e a competência dela, mas também deve buscar pessoas com características que demonstrem ter mais do que apenas competência técnica. Elas devem ter aqueles ingredientes especiais que fazem com que se destaquem. Precisam ser pessoas que demonstrem estar dispostas a ir além para fazer mais do que apenas o trabalho de rotina.

Vá além

Jack, o vice-presidente executivo, estava em reunião com Leo, um gerente intermediário que estava prestes a se aposentar. Terminada a conversa sobre a transição de trabalho de Leo para seu sucessor, Leo disse: “Jack, tem algo que está na minha cabeça já faz muito tempo. E tem me incomodado e me frustrado por anos, mas, se eu não estivesse para me aposentar, não ousaria lhe perguntar. Você e eu começamos nesta empresa aproximadamente na mesma época. Você é o vice-presidente executivo e eu nunca fui acima do nível médio de gerenciamento. Onde foi que eu errei? Eu fiz um excelente trabalho. Meus chefes sempre me fizeram críticas excelentes. Sempre fiz tudo o que me pediram para fazer bem-feito. O que você fez que eu deixei de fazer e que o colocou tão à frente de onde estou?”

“Leo, você acabou de responder sua própria pergunta. Você sempre fez tudo o que lhe foi solicitado, *mas isso foi tudo o que você fez*. Eu cheguei aonde estou porque fui além para fazer mais do que o que eu precisava em meu trabalho regular. Ofereci-me para assumir tarefas que ninguém mais queria. Tive ideias e vendi essas ideias para a gestão de topo. Com certeza, assumi riscos, porque alguns deles poderiam não ter dado certo e custado dinheiro à empresa, e alguns deles de fato fracassaram, mas, no geral, eu me tornei uma pessoa de valor inestimável para a empresa. Quando senti que eu tinha feito tudo o que podia no departamento para o qual fui designado, pedi para ser transferido para um outro departamento onde poderia aprender mais sobre a empresa e contribuir de forma adicional. Apenas fazer bem o trabalho é importante, além de ser a base para tudo o mais. Porém, fazer mais do que apenas o que é necessário é o que leva a pessoa a chamar a atenção dos gestores que decidem quem vai subir.”

Muitas pessoas são como o Leo e a Meredith e, talvez, o Victor. Eles fazem um bom trabalho e acreditam que seja o suficiente. É importante, mas como Jack disse, é necessário que a pessoa vá além para realmente progredir.

Entenda o porquê

Se estamos sendo preteridos enquanto outros são promovidos, pensemos cuidadosamente no que é possível fazer para conquistarmos o direito de sermos considerados na próxima oportunidade. Responda a estas dez perguntas:

1. Como posso tornar o meu trabalho atual mais valioso para a empresa?

2. O que posso fazer para esta empresa que não estou fazendo no momento?

3. De que maneira eu posso melhorar a forma como as coisas são feitas no meu departamento?

4. Quais aspectos novos e diferentes do trabalho eu poderia aprender para que eu possa ser mais valioso para esta empresa?

5. Quais medidas eu poderia tomar para fazer meus chefes saberem que estou disposto a aceitar mais responsabilidade?

6. O que posso aprender sobre os outros departamentos que poderia servir para os meus objetivos?

7. Se eu fui tão longe em meu cargo atual, há outras posições dentro da empresa que eu possa ocupar?

8. Há tarefas que outras pessoas estão relutantes em fazer e que eu poderia me oferecer para executar?

9. Como posso melhorar minhas realizações como gerente, fazendo com que os meus funcionários sejam melhores?

10. Estou disposto a assumir o compromisso e a me submeter a sacrifícios e riscos necessários para conquistar o direito de subir na escala de gestão?

Seja o mestre do seu próprio destino

Não coloque a culpa de suas frustrações no sistema... a menos que a culpa seja realmente do sistema. Se uma avaliação honesta do porquê de você não alcançar os seus objetivos mostrar que é possível fazer algo para se superar, identifique o que não está fazendo corretamente no momento e corrija isso. Ao tomar medidas ostensivas para se tornar um empregado de destaque, e não apenas um bom trabalhador, você vai se colocar no caminho para o sucesso em sua carreira.

Todos nós podemos suportar os desastres e as tragédias e, se necessário, vencê-los. Podemos não

pensar que conseguiremos, mas temos recursos internos surpreendentemente fortes que vão nos dar suporte apenas se fizermos uso deles. Somos mais fortes do que pensamos.

DALE CARNEGIE

Recupere-se

Não é incomum que uma grande decepção, seja profissional ou em outros aspectos da vida, provoque a queda do moral e dê origem a um duro golpe na autoconfiança. Se não forem tomadas medidas corretivas imediatamente, isso pode se deteriorar em autopiedade, fracasso e infelicidade.

“Não acho que algum dia eu vá me recuperar da perda desta conta”, pensou Clyde. Ele estava profundamente deprimido. Por vários anos, seu maior cliente, a Lincoln Manufacturing Company, foi responsável por 30% do seu faturamento. Ele tinha acabado de saber que a empresa iria fechar sua fábrica em Toledo e consolidar suas operações na fábrica de Houston.

Nas semanas seguintes, Clyde ficou atordoado, lamentando-se com sua perda. Seu gerente de vendas teve conversas estimulantes com ele, encorajou-o a tentar desenvolver contas novas, ofereceu-lhe vantagens adicionais, mas nada parecia ajudar.

Ele recorreu a potenciais clientes, mas suas apresentações eram medíocres, suas dúvidas em relação às suas capacidades ficavam aparentes para o potencial cliente, e ele não realizava a venda.

Esses fracassos, adicionados à primeira perda, tornaram a situação ainda pior. Clyde entrou em um estado de tristeza profunda e considerou seriamente sair da área de vendas para buscar uma carreira menos exigente.

Estabeleça objetivos realistas e passíveis de serem atingidos

Clyde havia lutado muito para se tornar um vendedor de sucesso. Seria um erro deixar todos aqueles bons anos irem pelo ralo. Com a ajuda de seu gerente de vendas, conseguiu lidar com os estágios do luto que se seguem a uma perda grave. Ele finalmente aceitou o fato de que a perda do cliente não tinha nenhuma relação com a sua competência. Ele ainda tinha a mesma capacidade e motivação que lhe permitiram vender para Lincoln e para todos os seus outros clientes ao longo dos anos. Era preciso recomeçar com confiança e entusiasmo renovados. O único modo de obter essa confiança era vender com sucesso. Ele estabeleceu novos objetivos para si e os discutiu com seu gerente.

- Art, eu vou repor aquele negócio em seis meses.

- Excelente, Clyde. Qual é o seu plano de ação?

- Vou trabalhar, realmente trabalhar muito e duro, e vou conseguir.

- Fico feliz por você se sentir assim, mas vamos estudar o mercado e estabelecer objetivos realistas. Se você estabelecer um objetivo muito alto em um espaço de tempo muito curto, é provável que você não consiga realizá-lo. É mais importante que você defina objetivos menores que você tenha certeza de alcançar e os intensifique gradualmente.

Art estava certo. A melhor maneira de se recuperar é vivenciar novos sucessos. Se os objetivos iniciais são muito altos, a probabilidade de a recuperação ocorrer é menor. Ao estabelecer objetivos realistas e passíveis de serem atingidos, cada vez que atingimos um objetivo, estamos adicionando credibilidade à nossa autoimagem.

Estamos provando a nós mesmos a nossa capacidade, o que cria uma base sólida para a próxima etapa. O sucesso gera sucesso e, ao seguir o conselho de Art, Clyde foi capaz não apenas de repor o negócio, mas também de aumentar as suas vendas totais ao longo dos meses seguintes.

Concentre-se nas realizações do passado

O casamento de Marybeth tinha sido um desastre. A constante censura de seu ex-marido transformara uma mulher vibrante e autoconfiante em uma derrotista assustada e desanimada. Ela tinha se casado logo depois de sua formatura na faculdade e, embora tivesse o desejo de lecionar, seu marido a persuadiu a conseguir um emprego administrativo em um banco. Ela achava que poderia fazer melhor, mas ele continuava dizendo que ela não tinha capacidade para nenhuma posição de responsabilidade. Ele achava falha em tudo que ela fazia e inflava o próprio ego ao rebaixá-la. Após três anos de casados, ela se divorciou e tentou reconstruir sua vida.

Marybeth fez uma revisão do seu passado e percebeu que havia sido mais feliz e bem-sucedida quando estava na faculdade. Matriculou-se na divisão de educação continuada de uma faculdade local. Sua participação em aula, os relatórios de pesquisa e as excelentes notas reforçaram sua imagem de si mesma como uma empreendedora. Isso lhe deu a coragem para participar do processo seletivo em um programa de mestrado, no qual ela se saiu tão bem que foi convidada a integrar o corpo docente quando obtivesse o grau de mestre.

Ao concentrar-se nas realizações do passado e buscar a oportunidade de repeti-las, Marybeth saiu de sua melancolia e voltou para uma vida feliz e satisfatória.

Transforme “apreensão” em “preocupação”

Carlos não podia dormir. Ele estava doente de tanta apreensão. Em uma semana, seu novo chefe iria assumir o posto. Um estranho. Ele se dava muito bem com seu antigo chefe, mas quando este se aposentou, em vez de nomearem um dos veteranos para o cargo de supervisor, contrataram uma pessoa de fora. “Talvez esse novo cara seja muito duro, talvez ele não goste de mim.”

Nos dias que se seguiram, Carlos estava nervoso no trabalho e teve grande dificuldade para dormir. Reparou que seu amigo e colega, Tony, não parecia estar perturbado e por isso perguntou-lhe: “Tony, você não está apreensivo com o novo chefe?”

Tony balançou a cabeça. “Claro, estou preocupado. Ele pode fazer mudanças aqui. Mas não estou apreensivo. Qual é a pior coisa que pode acontecer? Bem, a pior é que ele pode me demitir. Caso ele me demita, eu adquiri boas habilidades aqui e portanto arrumo um outro emprego. No entanto, não há nenhuma razão para que ele me demita. Tenho feito um bom trabalho e vou continuar a fazê-lo. Se ele fizer mudanças, posso conviver com elas e, se eu não puder, há outros empregos por aí. Então, por que ficar apreensivo?”

Carlos levou isso a sério e foi capaz de trabalhar sem apreensão e não perdeu mais o sono. Claro que ficaria preocupado, mas mantendo esses princípios sobre o controle da apreensão em mente, ele foi capaz de lidar com essa situação tranquilamente.

Vença a tristeza

Todos temos dentro de nós a capacidade de nos recuperar e de vencer aquelas tristezas que nos colocam para baixo quando as coisas dão errado. Podemos

trabalhar para corrigir os problemas tangíveis, mas também é preciso fazer esforços visíveis para superar a depressão psicológica que pode minar nossas forças e nossa energia.

Quando bate a tristeza, não devemos deixar que ela enfraqueça nossa esperança. O sol brilhante *cor de laranja* ainda está lá. Está apenas escondido temporariamente atrás das nuvens *cinzentas*. O caminho para aqueles revestimentos *dourados* podem ser barrados pela inveja *verde* dos outros, distorcido pela raiva *roxa* ou impedido pelas luzes *amarelas* que podem nos tornar cautelosos demais. Para voltar ao *rosa*, devemos visualizar nossos objetivos com uma clareza *cristalina* e soprar aquelas chamas vermelhas de nosso zelo para superar os problemas para um calor *branco* de força e determinação, o que vai nos permitir dar um salto sobre os buracos *negros* que obstruem nosso caminho em direção aos nossos objetivos e mudar a cor de nossas vidas do *cinza escuro* para o *ouro* resplandecente.

PONTOS IMPORTANTES

- Nem todos os esforços que empreendemos conseguem ser bem-sucedidos. Intercalada com a alegria do sucesso está a amargura do fracasso. Ao lidar com os fracassos de forma construtiva, podemos muitas vezes transformá-los em sucessos.
- Devemos esperar que ocorram falhas, de vez em quando, e nos preparar para não deixar que isso nos deprima.
- Se somos gerentes, é nossa responsabilidade incentivar nossos funcionários quando eles falham, e treiná-los para serem bem-sucedidos.
- Para ter sucesso, somente o bom desempenho não é suficiente. Para realmente chegarmos no topo, devemos realizar bem mais do que é esperado de nós, ser inovadores e ter a coragem de assumir riscos que podem não dar resultado.
- Para cultivar uma atitude mental que traga paz e felicidade, Dale Carnegie nos aconselha a:
 1. Preencher nossas mentes com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança.
 2. Nunca tentar nos vingar de nossos inimigos.
 3. Esperar a ingratidão.
 4. Contar as nossas bênçãos e não os nossos problemas.
 5. Não imitar as outras pessoas.
 6. Tentar tirar proveito de nossas perdas.
 7. Criar felicidade para os outros.

EPÍLOGO

Os princípios de Dale Carnegie

Torne-se uma pessoa mais amigável

1. Não critique, não condene, não se queixe.
2. Mostre apreço de modo honesto e sincero.
3. Desperte um forte desejo nos demais.

4. Torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.
5. Sorria.
6. Lembre-se de que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce em qualquer idioma.
7. Seja um bom ouvinte. Incentive os outros a falarem sobre si mesmos.
8. Fale de coisas que interessem à outra pessoa.
9. Faça a outra pessoa sentir-se importante, e faça-o com sinceridade.
10. A única maneira de vencer uma discussão é evitá-la.
11. Respeite a opinião dos outros. Nunca diga a uma pessoa que ela está errada.
12. Se você estiver errado, reconheça o seu erro rápida e energicamente.
13. Comece de maneira amigável.
14. Leve a outra pessoa a dizer “sim” imediatamente.
15. Deixe a outra pessoa falar a maior parte da conversa.
16. Deixe que a outra pessoa sinta que a ideia é dela.

17. Procure honestamente ver as questões sob o ponto de vista da outra pessoa.

18. Seja receptivo às ideias e anseios da outra pessoa.

19. Apele para os motivos mais nobres.

20. Dramatize suas ideias.

21. Lance um desafio.

22. Comece com um elogio e um reconhecimento sincero.

23. Chame a atenção para os erros das pessoas de maneira indireta.

24. Fale sobre seus próprios erros antes de criticar os da outra pessoa.

25. Faça perguntas em vez de dar ordens diretas.

26. Permita à outra pessoa uma saída honrosa.

27. Elogie o menor progresso e elogie cada progresso. Seja “sincero na sua aprovação e generoso no seu elogio”.

28. Proporcione à outra pessoa uma boa reputação para ela zelar.

29. Empregue o incentivo. Faça com que o erro pareça fácil de ser corrigido.

30. Faça com que a outra pessoa se sinta feliz realizando o que você sugere.

Princípios fundamentais para superar preocupações 1. Viva “um dia de cada vez”.

2. Como enfrentar um problema:

- a. Pergunte a si mesmo: “O que pode acontecer de pior?”
- b. Prepare-se para aceitar o pior.
- c. Procure melhorar o pior.

3. Se as preocupações afetarem a sua saúde, lembre-se de que você talvez tenha de pagar um preço alto por isso.

Técnicas básicas para analisar as preocupações

1. Reúna todos os fatos.
2. Pondere todos os fatos e depois tome uma decisão.
3. Uma vez tomada a decisão, entre em ação!
4. Anote por escrito e responda as seguintes perguntas:
 - a. Qual é o problema?
 - b. Quais são as causas do problema?
 - c. Quais são as possíveis soluções?
 - d. Qual é a melhor solução possível?

Acabe com o hábito de se preocupar antes que ele acabe com você 1.

Mantenha-se ocupado.

2. Não se aflija com ninharias.
3. Use a lei das probabilidades para banir suas preocupações.
4. Coopere com o inevitável.
5. Decida apenas o quanto pode valer a pena algo em termos de ansiedade, e recuse-se a dar mais.
6. Não se preocupe com o passado.

Cultive uma atitude mental que lhe proporcione paz e felicidade 1. Preencha sua mente com pensamentos de paz, coragem, saúde e esperança.

2. Nunca tente vingar-se de seus inimigos.

3. Conte com a ingratidão.
4. Conte suas bênçãos e não seus problemas.
5. Não imite as outras pessoas.
6. Tente tirar proveito das suas perdas.
7. Crie felicidade para os outros.

SOBRE A DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.

Fundada em 1912, a Dale Carnegie Training evoluiu a partir da crença de um homem no poder do autoaperfeiçoamento e tornou-se uma empresa de treinamento baseado no desempenho, com escritórios no mundo inteiro. Seu foco é dar às pessoas da área de negócios a oportunidade de aprimorar habilidades e melhorar o desempenho, de modo a construir resultados positivos, estáveis e rentáveis.

A estrutura original de conhecimento de Dale Carnegie tem sido atualizada, expandida e aperfeiçoada constantemente por meio de experiências de vida reais na área de negócios por quase um século. Os 160 franqueados da Dale Carnegie

espalhados pelo mundo usam seus serviços de treinamento e consultoria em empresas de todos os tamanhos e de todos os segmentos de negócios para aumentar o conhecimento e o desempenho. O resultado dessa experiência coletiva global é um acúmulo crescente de perspicácia nos negócios, na qual nossos clientes confiam para impulsionar seus resultados empresariais.

Com sede em Hauppauge, Nova York, a Dale Carnegie Training está representada em todos os 50 estados dos Estados Unidos e em mais 75 países. Mais de 2.700 instrutores apresentam os programas da Dale Carnegie Training em mais de 25 idiomas. A Dale Carnegie Training dedica-se a prestar serviços à comunidade de negócios no mundo inteiro. Com efeito, cerca de 7 milhões de pessoas concluíram o programa da Dale Carnegie Training.

A Dale Carnegie Training enfatiza princípios e processos práticos por meio da concepção de programas que oferecem às pessoas conhecimento, habilidades e práticas que elas precisam para agregar valor ao negócio. Associando soluções comprovadas com desafios do mundo real, a Dale Carnegie Training é reconhecida internacionalmente como líder na missão de destacar o que as pessoas têm de melhor.

Como parte do compromisso com a qualidade da Dale Carnegie Training, medimos a eficácia do nosso treinamento. Em um levantamento global em curso sobre satisfação do cliente, 99 por cento dos graduados da Dale Carnegie Training expressaram satisfação com o treinamento que receberam.

SOBRE O ORGANIZADOR

Este livro foi compilado e editado pelo Dr. Arthur R. Pell, que foi consultor da Dale Carnegie & Associates, Inc. por 22 anos e foi escolhido pela empresa para editar e atualizar o livro *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, de Dale Carnegie. Ele também é autor de *Enriqueça sua vida, o método Dale Carnegie* e escreveu e editou “O Lado Humano”, uma coluna mensal da Dale Carnegie que foi publicada em 150 revistas profissionais e de negócios.

Ele é autor de mais de cinquenta livros e centenas de artigos sobre gerenciamento, relações humanas e autoaperfeiçoamento. Além de sua própria obra, textos e artigos, o Dr. Pell editou e atualizou obras clássicas no campo do potencial humano, tais como *Pense e enriqueça*, de Napoleon Hill, *O poder do subconsciente*, de Joseph Murphy, *O homem e aquilo que ele pensa*, de James Allen, *O bom senso*, de Yoritomo Tashi, e obras de Orison Swett Marden, Julia Seton e Wallace D. Wattles.

Conheça mais sobre a Dale Carnegie & Associates, Inc. em:

<http://www.dalecarnegie.com/>

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A.

Como ter uma vida mais rica e influenciar pessoas, Dale Carnegie:

Artigo sobre o autor na Wikipédia:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Dale_Carnegie

Página sobre o autor no Goodreaders:

http://www.goodreads.com/author/show/3317.Dale_Carnegie

Fan page da empresa do autor no Facebook:

<https://pt-br.facebook.com/dalecarnegiebrasil>

Frases do autor:

http://pt.wikiquote.org/wiki/Dale_Carnegie

Site sobre o autor:

<http://www.dalecarnegie.org/>